

# Agnieszka Pawłowska

---

## Zastosowanie techniki informacyjnej a struktura sprawowania władzy - główne koncepcje i stan faktyczny

---

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio K, Politologia 1, 229-237

---

1994

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

Agnieszka PAWŁOWSKA

**Zastosowanie techniki informacyjnej a struktura sprawowania  
władzy — główne koncepcje i stan faktyczny**

The Application of Information Technology and the Structure of Government — Main  
Concepts and Reality

Rzeczywistość, która nas otacza, składa się z trzech i tylko trzech elementów: materii, energii i informacji. To, co nie jest materią ani energią, jest informacją, chociaż ta ostatnia nie istniałaby bez dwóch pozostałych. Informację rodzi różnorodność materii, informacja jest wszędzie tam, gdzie ma miejsce przepływ energii. Opierając się na kryterium elementu determinującego materialny rozwój społeczeństw, historię ludzkości podzielić by można na trzy etapy. Etap pierwszy — od powstania pierwotnej struktury społecznej, do rewolucji przemysłowej — to etap materii, etap drugi — od początków rewolucji przemysłowej, aż po rewolucję informacyjną — był epoką energii; trzeci etap — trwający po dzień dzisiejszy — jest wiekiem informacji.

Kluczowe znaczenie informacji znajduje uznanie także we współczesnych teoriach budowy świata. Edward Fredkin — wykładowca MIT — utrzymuje, że informacja jest bardziej podstawowa niż materia i energia. Twierdzi on, że atomy, elektrony i kwarki składają się ostatecznie z bitów — binarnych cząsteczek informacji, takich jak te, które sterują pracą komputerów. Fredkin powiada także, iż zachowanie się bitów, a tym samym całego wszechświata, sterowane jest programem opartym na jednej regule.

Nie czujemy się kompetentni, by decydować o słuszności tezy Fredkina, natomiast mamy wiele dowodów potwierdzających podstawowy charakter informacji w rozwoju społecznym. W światowej ekonomii informacja zdobywa sobie dominującą pozycję. Już dzisiaj zatrudnienie w sektorze informacyjnym gospodarki amerykańskiej osiągnęło wielkość 55% ogółu

zatrudnionych.<sup>1</sup> Być może, w niedalekiej przyszłości, bogactwo narodów mierzone będzie stanem nasycenia informacją i wiedzą.

Rewolucja informacyjna, a ściślej rzecz ujmując — zastosowanie technik informacyjnych — zmienia świat na wiele sposobów. Głębokość owych zmian jest różnie interpretowana. Wedle jednych — zwolenników podejścia *mikrosektorowego* — zasięg rewolucji informacyjnej ogranicza się do sfery techniki i metod komunikowania. Zmiany techniczne w dużej mierze wpływają na sposób funkcjonowania rynku, jednakże nie zmieniają one praw nim rządzących. Zgodnie z podejściem *mikrosektorowym* słuszniejsze jest mówienie o rewolucji komunikacyjnej a nie rewolucji informacyjnej.

Inne podejście — *makrosektorowe* — dopatruje się zjawisk charakterystycznych dla rewolucji informacyjnej w różnych sektorach gospodarki, a szczególnie w sektorze usług związanych z informacją. Zmiany na płaszczyźnie technicznej wpływają nie tylko na poziom ekonomiczny funkcjonowania społeczeństwa, zmieniają także styl życia ludzi, niektóre przyzwyczajenia, tryb wykonywania niektórych zajęć.

Podejście *strukturalne* widzi w rewolucji informacyjnej czynnik zmian totalnych — następstwa rewolucji osiągną wszystkich sfer i poziomów życia społecznego, będą one zauważalne nie tyle w sferze wytwarzanych dóbr, co w sferze procesów prowadzących do ich wytworzenia<sup>2</sup>.

Stopień zdeterminowania zjawiska władzy przez procesy rewolucji informacyjnej możemy interpretować różnie, w zależności od podejścia, któremu chcemy hołdować. I tak, przychyłając się ku podejściu *mikrosektorowemu*, musielibyśmy stwierdzić, że zjawisko władzy nie podlega wpływom rewolucji informacyjnej. Stanowisko *makrosektorowe* determinuje naszą umiarkowaną postawę wobec zagadnienia — jakkolwiek zmiany na płaszczyźnie technicznej modyfikują szczegóły funkcjonowania władzy, nie zmieniają generalistów. Przyjmując podejście *strukturalne*, musielibyśmy stwierdzić, że rewolucja informacyjna zdecydowanie modyfikuje podmioty, metody i instrumenty sprawowania władzy. Jakie stanowisko wypada nam przyjąć? Udzielenie odpowiedzi na to pytanie jest celem niniejszego artykułu.

Nie podejmowalibyśmy dyskusji nad zagadnieniem sprawowania władzy w warunkach rewolucji informacyjnej, gdybyśmy nie byli przekonani, iż oba zjawiska mają ze sobą związek. W założeniu tkwi już więc sprzeciw wobec podejścia *mikrosektorowego*.

<sup>1</sup> S. Bankes, C. Builder, *Seizing the moment: harnessing the information technologies*, „The Information Society”, Vol.8:1992, No 1, s. 10.

<sup>2</sup> K. Valaskakis, *Post-industrial or re-industrial: two interpretations of the information revolution*, „World Future Society Bulletin”, July/August 1982, s. 2-3.

Zastosowanie technik informacyjnych, we wszelkich systemach społecznych, zmienia dotychczasowy obieg informacji — w granicach owych systemów, jak też między systemem i jego otoczeniem. Dotychczas istniejące struktury organizacyjne ulegają przemodelowaniu zgodnie z tym, jaki kształt przyjmie siatka kanałów informacyjnych w ramach organizacji. Niektóre elementy i poziomy organizacji zostaną przez nią pominięte, inne zyskają na znaczeniu. Dotychczasowe zastosowanie techniki informacyjnej w organizacjach wskazuje, że eliminuje ona szczeble pośrednie w organizacji, destabilizując strukturę hierarchiczną i konstruując strukturę zwaną *adhocracją*. Adhocracja jest siecią nieoczekiwanych powiązań, jednakże w największym stopniu skoordynowaną, ze względu na możliwość stosowania nowych środków przekazu<sup>3</sup>. Ukształtowanie się struktury adhocracyjnej wpływa na moc decyzyjną poszczególnych uczestników systemu społecznego. Zwielokrotnienie informacji oraz kanałów jej przenoszenia wydają się do pewnego stopnia determinować dystrybucję władzy.

W literaturze przedmiotu znajdujemy różne odpowiedzi na pytanie, kto jest największym beneficjentem zastosowania techniki informacyjnej w ośrodkach decyzyjnych. Brane są pod uwagę trzy grupy uczestniczące w procesie decyzyjnym: *eksperti* (specjaliści od komputerów, programowania oraz innych dziedzin, których znajomość jest przydatna w procesie decyzyjnym), *menedżerowie* (ci, którzy zarządzają administracją publiczną, podejmują decyzje operacyjne), *politycy* (merowie, burmistrzowie, prezydenci, członkowie wybieralnych ciał reprezentacyjnych).

J. N. Danziger, W. H. Dutton, R. Kling, K. Kraemer wskazali **cztery koncepcje elit władzy** powstałe w następstwie zastosowania techniki informacyjnej w procesie politycznym:

1. **Racjonalizm menedżerski** — zgodnie z tym podejściem celem organizacji społecznej jest wzrost czynnika racjonalnego w procesie podejmowania decyzji oraz nastawienie na realizację interesów organizacji. **Organizacja jest kontrolowana przez menedżerów**, którzy podejmują decyzje na podstawie wszechstronnej informacji. Technika informacyjna jest zasobem strategicznym, działającym na korzyść menedżerów, gdyż to oni decydują o jej wykorzystaniu. Technika informacyjna stanowi źródło zwiększenia ilości i poprawienia jakości informacji — jako taka wpływa więc na efektywność procesu decyzyjnego oraz potencjał decyzyjny jej użytkowników.

2. **Elitaryzm technokratyczny** zakłada, że „zasoby” organizacyjne są kontrolowane przez ekspertów różnych dziedzin. Zastosowanie czy

<sup>3</sup> T. W. Malone, J. F. Rockart, *Komputery, sieci i korporacje*, „Świat Nauki”, 1991, Nr 3, s. 83.

też adaptacja tych zasobów w życiu społecznym będą służyły interesom tych ekspertów. Technika informacyjna to przykład dziedziny, gdzie specjalistyczna wiedza techniczna jest niezbędna, by procesy gromadzenia, przetwarzania i przesyłania informacji przebiegały bez zakłóceń. Elitaryzm technokratyczny przyjmuje, iż ci, którzy posiadają wiedzę i umiejętność sterowania zautomatyzowanymi systemami informacyjnymi<sup>4</sup> oraz mają bezpośredni dostęp do zasobów informacyjnych, stworzą elitę techniczną, której udziałem będzie większość decyzji związanych z zastosowaniem techniki informacyjnej oraz większość korzyści płynących z tego zastosowania.

3) **Pluralizm organizacyjny** zakłada, iż **żadna pojedyncza grupa nie zdominuje procesu decyzyjnego**, jako że na skutek zastosowania techniki informacyjnej systemy organizacyjne ulegną fragmentacji i dehierarchizacji. Tak więc nie należy spodziewać się jednolitego systemu kontroli nad informacyjnymi zasobami organizacji. W procesie decyzyjnym uczestniczy wielu aktorów o różnych interesach — technika informacyjna, jako istotny element podnoszący efektywność procesu decyzyjnego nie jest im obojętna, wszyscy aktorzy zabiegają o jej pozyskanie oraz taką jej adaptację, by służyła ona najefektywniej ich interesom. Rozmieszczenie zasobów informacyjnych wewnątrz organizacji będzie rezultatem współzawodnictwa różnych grup zainteresowanych udziałem w procesie decyzyjnym.

4. **Wzmocnienie polityki** uzależnia rozmieszczenie kontroli nad zasobami informacyjnymi organizacji od dominujących w niej interesów grupowych. **Technika informacyjna służy w pierwszym rzędzie interesom i koalicjom dominującym w organizacji**. Zaadaptowanie techniki informacyjnej w organizacji wzmocni pozycję władczą tych aktorów, którzy kontrolowali zasoby organizacyjne przed zainicjowaniem procesu informatyzacji. Aktorzy kontrolujący zastosowanie techniki informacyjnej w organizacji, będą starali się nadać jej taki kierunek, by służyła ona realizacji ich interesów<sup>5</sup>.

Powyższe hipotezy zostały zweryfikowane przez Kraemera i Duttona, którzy zbadali i opisali zakres i sposób wykorzystania systemów informacyjnych<sup>6</sup> przez poszczególne kategorie uczestników procesu decyzyjnego,

<sup>4</sup> Przez system informacyjny rozumiemy taki system techniczny, którego celem jest realizacja co najmniej jednej z funkcji: zbierania, przesyłania, przechowywania, przetwarzania i udostępniania informacji, zgodnie z potrzebami i wymogami użytkowników.

<sup>5</sup> J. N. Danziger, W. H. Dutton, R. Kling, K. Kraemer, *Computers and Politics. High Technology in American Local Governments*, New York 1982, s. 13–18.

<sup>6</sup> Badano wykorzystanie dwóch rodzajów systemów informacyjnych: *baz danych*, zawierających dane o otoczeniu społecznym organizacji, umożliwiające dostrzeganie problemów, określenie środków i sposobów ich rozwiązania; oraz *systemów operacyjnych zawierających dane*, o organizacji (administracji lokalnej), usprawniające jej działania rutynowe.

tj. menedżerów zatrudnionych w administracji lokalnej (*city manager*), technokratów (ekspertów), polityków (merowie, rady miejskie). Badania zostały przeprowadzone w 1976 roku, w 42 miastach amerykańskich, liczących ponad 50 000 mieszkańców, o średnim stopniu z informatyzowania administracji lokalnej.

Pierwszym wnioskiem wyciągniętym z badań było **stwierdzenie zależności między stopniem wykorzystania systemów informacyjnych a stopniem zaangażowania uczestnika w procesie decyzyjnym**. Zależność ta jest wprost proporcjonalna. Następnie zbadano stopień wykorzystania baz danych. Stwierdzono, że jakkolwiek każdy uczestnik procesu decyzyjnego korzysta z tego rodzaju systemu informacyjnego, to **ogólny stopień wykorzystania baz danych jest niski** — tylko w 10% miast każdy urzędnik administracji lokalnej korzysta systematycznie z baz danych; w tyłuż miastach bazy danych są wykorzystywane tylko dla dwóch celów: wyszukiwania problemów i ich uzasadniania; w połowie miast bazy danych są wykorzystywane sporadycznie.

Eksperti korzystają z baz danych częściej niż inni uczestnicy administracji lokalnej, jednakże różnice w stopniu wykorzystania baz danych przez uczestników procesu decyzyjnego nie są zbyt duże. Pewne rozbieżności występują w sposobie korzystania z baz danych przez poszczególne kategorie uczestników procesu decyzyjnego, np. menedżerowie wykorzystują je dla celów planowania, podczas gdy politycy korzystają z nich, by uzasadnić swoje postawy wobec poszczególnych problemów oraz pozyskać zwolenników dla swojej linii politycznej. Występujące różnice w sposobie i częstotliwości wykorzystania baz danych są niewystarczające, by uznać, że któraś z grup jest monopolistą w dostępie do nich.

W większym stopniu niż bazy danych są wykorzystywane w procesie decyzyjnym systemy operacyjne. Jednakże i w tym wypadku stopień ich wykorzystania jest umiarkowany. W ponad 3/4 miast systemy operacyjne są stosowane do zarządzania, planowania i celów politycznych (wpływanie na opinię publiczną). Większe jest zróżnicowanie wykorzystania systemów operacyjnych przez poszczególne kategorie decydentów. Najczęściej do systemów operacyjnych odwołują się menedżerowie: w połowie miast wspomagają one kontrolowanie podległych jednostek administracyjnych oraz podejmowanie decyzji. Przewaga menedżerów nad innymi grupami decydentów w stopniu wykorzystania systemów operacyjnych jest wyraźna. Niewątpliwie ma to wpływ na rozmiar ich udziału w procesie kształtowania decyzji na szczeblu lokalnym<sup>7</sup>. Podsumowując wyniki badań, przeprowadzonych przez

<sup>7</sup> K. L. Kraemer, W. H. Dutton, *The interests served by technological reform. The*

K. L. Kraemera i W. H. Duttona, należy stwierdzić, że eksperci korzystają z baz danych częściej niż pozostali uczestnicy procesu decyzyjnego, natomiast systemy operacyjne są w największym stopniu wykorzystywane przez menedżerów. Jednakże przewaga menedżerów i ekspertów nad innymi uczestnikami procesu decyzyjnego w stopniu wykorzystania systemów informacyjnych nie jest równoznaczna z ich decydującym wpływem na proces decyzyjny. Ponadto, niewielkie różnice w stopniu wykorzystania systemów informacyjnych przez poszczególnych uczestników wykluczają koncepcje *elitaryzmu technokratycznego* i *racjonalizmu menedżerskiego*, a raczej potwierdzają koncepcję *pluralizmu organizacyjnego*.

Wpływ techniki informacyjnej na proces decyzyjny ocenia się *a priori* bardzo wysoko, natomiast decydenci skłonni są sprowadzać ją do roli sprawnego narzędzia operującego informacją. Menedżerowie i eksperci dostrzegają istotne możliwości zastosowania infotechnik w procesie decyzyjnym i wskazują na brak woli ich pełnego wykorzystania przez decydentów politycznych. Pogląd ten znajduje swoje potwierdzenie w wynikach badań nad wpływem wykorzystania baz danych na zmianę wcześniej podjętych decyzji. 43% decyzji podjętych wcześniej przez menedżerów zostało zmienionych pod wpływem nowych informacji pochodzących z banków danych, 28% decyzji podjętych przez merów miast oraz 33% decyzji podjętych przez rady miejskie. Przy zmianie wcześniej podjętej decyzji częściej bierze się pod uwagę informacje pochodzące z systemów operacyjnych — w 82% przypadków wcześniej podjęta decyzja menedżerska uległa zmianie pod wpływem wykorzystania systemu operacyjnego, 62% decyzji merów miast oraz 54% decyzji rad miejskich zostało zmodyfikowanych pod wpływem tego samego czynnika<sup>8</sup>.

Przytoczone wyżej wyniki badań można wyjaśnić przypisaną *a priori* rolą banków danych i systemów operacyjnych w procesie decyzyjnym — decyzja w znacznej mierze jest kształtowana przez informacje o otoczeniu, pochodzące z banków danych, tak więc ich wykorzystanie ma miejsce w fazie przygotowawczej procesu decyzyjnego. Istotnym jest również nastawienie decydentów do takiej informacji — zazwyczaj mają oni własne źródła informacji, które uważają za bardziej wiarygodne od informacji powstałych w wyniku analizy komputerowej.

Zastosowanie systemów informacyjnych działa raczej pozytywnie, tj. zwiększa udział ich użytkowników w procesie decyzyjnym — tendencję taką zaobserwowano w 54% miast, tendencja odwrotna pojawiła się w 27% miast.

case of commuting, „Administration & Society” Vol. 11: 1979, No 1, s. 93.

<sup>8</sup> K. L. Kraemer, W. H. Dutton, A. Northorp, *The Management of the Information Systems*, New York 1981, s. 275.

Na wykorzystaniu systemów informacyjnych zyskują w kolejności: eksperci, menedżerowie i urzędnicy wyższych szczebli, a na końcu politycy. Dzięki zastosowaniu systemów informacyjnych eksperci i menedżerowie uzyskali większy wpływ na podejmowane decyzje w 27% miast, urzędnicy wyższych szczebli — w 18% miast, merowie — w 19% miast. Tylko udział rad miejskich w procesie decyzyjnym wydaje się być mniejszy (20% miast)<sup>9</sup>. **Żaden z urzędników administracji lokalnej nie uzyskał dzięki wykorzystaniu systemów informacyjnych zdecydowanej przewagi nad pozostałymi urzędnikami.** W dalszym ciągu potwierdza to tezę pluralizmu organizacyjnego, zgodnie z którą **wzrostowi udziału jednej kategorii uczestników w procesie decyzyjnym, towarzyszy wzrost udziału pozostałych kategorii uczestników.** Teza ta znajduje swoje potwierdzenie jeżeli chodzi o zastosowanie systemów informacyjnych przez aktorów w procesie decyzyjnym — udział jednych aktorów jest proporcjonalny do udziału innych, jednakże **korzyści w sferze wpływu na decyzje są zróżnicowane.**

Wyniki badań wskazują, iż **dotychczasowy znaczny wpływ na decyzje jest jeszcze większy na skutek zastosowania systemów informacyjnych w procesie decyzyjnym.** W miastach o silnej władzy mera, systemy informacyjne działają na korzyść dalszego wzmocnienia tej władzy; tam, gdzie zdecydowany wpływ na decyzje leży w rękach menedżerów, wykorzystanie techniki informacyjnej zwielokrotnia ten wpływ. W większych miastach, gdzie struktura procesu decyzyjnego<sup>10</sup> jest zdecentralizowana i złożona, główne korzyści wynikające z zastosowania systemów informacyjnych przypadają urzędnikom wyższych szczebli oraz ekspertom<sup>11</sup>. **Udział w zastosowaniu systemów informacyjnych nie jest w jednoznaczny i bezpośredni sposób powiązany z wywieranym w procesie decyzyjnym wpływem.** Jeżeli w interpretacji udziału w zastosowaniu systemów informacyjnych właściwą jest teoria *pluralizmu organizacyjnego*, w interpretacji udziału w procesie decyzyjnym właściwą jest teza *wzmocnienia polityki*, tj. teza o zachowaniu i dalszym wzmocnieniu istniejącej struktury wpływu na podejmowane decyzje.

Wyniki badań nad wpływem zastosowania systemów informacyjnych na moc decyzyjną uczestników procesu decydowania politycznego skłaniają nas do następujących uogólnień:

<sup>9</sup> Kraemer, Dutton, *op.cit.*, s. 97.

<sup>10</sup> Przez strukturę procesu decyzyjnego rozumiemy układ jego uczestników w ośrodku decydowania politycznego, siłę ich oddziaływania na przebieg procesu decyzyjnego oraz zachodzące między nimi relacje.

<sup>11</sup> Dutton, Kraemer, Kling, *op.cit.*, s.183–185.



1) W 75% badanych miast zastosowanie systemów informacyjnych nieznacznie wpłynęło na rozmiary udziału aktorów w procesie decyzyjnym, w żadnym jednak wypadku nie wpłynęło to na uzyskanie znaczącej przewagi jakiegokolwiek aktora nad pozostałymi. Uznajemy więc ograniczone znaczenie zastosowania systemów informacyjnych dla zmian w stosunkach władzy.

2) Odrzucamy tezę *racjonalizmu menedżerskiego*, jako że menedżerowie nie osiągają większego wpływu na decyzje niż pozostałe grupy w wyniku zastosowania technik informacyjnych, chyba że zajmowali oni wcześniej dominującą pozycję w procesie decyzyjnym.

3) Nietrafna jest również teza *elitaryzmu technokratycznego* — eksperci są wprawdzie aktywnymi uczestnikami procesu decyzyjnego, jednak ich udział w wyborze decyzji ostatecznej jest niewspółmierny do ich wcześniejszego zaangażowania.

4) *Pluralizm organizacyjny* znajduje swoje potwierdzenie w pozytywnych relacjach między stopniem wykorzystania systemów informacyjnych a udziałem aktora w procesie decyzyjnym. Ponadto zaobserwowano, że korzystanie z systemów informacyjnych przez jednego z uczestników procesu decyzyjnego mobilizuje pozostałych do podobnych działań. Jednakże teza *pluralizmu organizacyjnego* nie znajduje potwierdzenia w strukturze władzy istniejącej w ramach organizacji.

5) Najbardziej adekwatna do wyników przeprowadzonych badań jest teza *wzmocnienia polityki*, która wyjaśnia różnice w udziale we władzy innymi niż aktywność informacyjna atrybutami uczestnika procesu decyzyjnego.

Przyczyn dysproporcji między stopniem wykorzystania systemów informacyjnych przez menedżerów i ekspertów a ich wpływem na decyzje organizacyjne dopatrujemy się w:

— zakresie przedmiotowym decyzji podejmowanych przez menedżerów, ograniczonym do zagadnień sprzętu i oprogramowania, które to zagadnienia nie mają decydującego znaczenia dla organizacji;

— zróżnicowaniu elity technokratycznej, co wiąże się z niespójnością interesów prezentowanych przez tę grupę;

— stosunkowo dużym zaangażowaniem innych uczestników procesu decyzyjnego w materię projektowania i zastosowania systemów informacyjnych, co ogranicza kontrolę nad tymi systemami, sprawowaną przez menedżerów i ekspertów;

— apolitycznym charakterze elity technicznej (informatyków, programistów, operatorów), która — ogólnie rzecz biorąc — jest obojętna na to, czym interesom służą zaprojektowane i obsługiwane przez nią systemy informacyjne.

Spór o to, kto najwięcej korzysta na zastosowaniu systemów informacyjnych w procesie decyzyjnym, pragniemy rozstrzygnąć w następujący sposób: wyniki badań wskazują na częściową słuszność tezy *pluralizmu organizacyjnego* — wszyscy uczestnicy procesu decyzyjnego korzystają z systemów informacyjnych i żadna grupa nie ma pełnej kontroli nad ich wykorzystaniem. Zyskują wszyscy, a przede wszystkim ci, którzy z innych, pozainformacyjnych względów mają przewagę nad pozostałymi aktorami procesu decyzyjnego, jednym słowem ci, którzy mają ustalony wpływ na sprawowanie władzy. Z racji zajmowanej przez nich pozycji w strukturze organizacyjnej sterują oni zastosowaniem techniki informacyjnej tak, by działała ona na ich korzyść — są więc głównymi beneficjentami informatyzacji procesu decyzyjnego. Taka jest też główna teza *polityki wzmocnienia*, potwierdzona wynikami badań.

Stosunkowo niewielki udział menedżerów i ekspertów w procesie decyzyjnym nie umniejsza znaczenia zastosowań technik informacyjnych dla tego procesu. Technika informacyjna jest techniką elastyczną, można ją kształtować i stosować dowolnie, w zależności od interesów, którym ma służyć. Nie wykorzystana do realizacji interesów jednych grup, posłuży realizacji interesów innych. Ale nieuwzględnienie techniki informacyjnej w procesie decyzyjnym prowadzi w konsekwencji do błędów politycznych, a w szczególności do błędu niedoceny zasobów informacyjnych konkurenta w grze politycznej.

Powracając do pytania, postawionego na wstępie artykułu, mając wybór między podejściem *makrosektorowym* a *strukturalnym* (podejście *mikrosektorowe* odrzuciliśmy już w samym założeniu), skłaniamy się ku podejściu *makrosektorowemu* do zjawisk rewolucji informacyjnej, albowiem — jak wskazują wyniki badań — zmieniają się instrumenty i metody podejmowania decyzji politycznych, zmienia się również struktura ośrodków decyzyjnych, nie zmieniają się podmioty władcze realizujące swoje dotychczasowe funkcje za pomocą nowych technik informacyjnych.

#### SUMMARY

The outcomes of information revolution for the social structure and governance were analyzed. Four concepts of the political elites emerging as a result of an application of information technology were presented: managerial rationalism, technocratic elitism, organizational pluralism and enforcement politics. The probability of accomplishment of the mentioned ideas was determined by the research made in over 50 cities in U.S. The ways of an application of information technology to decision-making on local level were presented as well as their results for the structure of decision-making centres.