

ZBIGNIEW GRYGIER

PATOLOGIE SYSTEMÓW INFORMACYJNYCH
W STRUKTURACH ORGANIZACYJNYCH

Termin patologia niezbyt często używany jest w odniesieniu do systemów informacyjnych. Jest to chyba spowodowane dość pobieżnymi opracowaniami na temat zjawisk skrajnie negatywnych występujących w tych systemach. Problematyka związana z dziedziną informacji, jej zniekształcaniem manipulacją czy jakimikolwiek wypaczeniami jest konsekwentnie omijana w polskiej literaturze. Poza nielicznymi wyjątkami nie ma w tym przedmiocie poważniejszych prac teoretycznych, a szczególnie empirycznych. Konieczność badań naukowych w tej dziedzinie wydaje się być oczywista, niestety zapóźnienie jest tutaj już tak wielkie, że właściwie nie do nadrobienia. Można powiedzieć, że i w tym względzie występuje pewnego rodzaju patologia.

Zdefiniowanie podstawowych pojęć nastęrcza wiele trudności, gdyż są one, przez różnych autorów, wielorako rozumiane. Do określenia terminu system informacyjny posłużono się definicją A. K. Koźmińskiego, według którego jest to „[...] formalny zespół środków ludzkich i kapitałowych oraz programów, których funkcjonowanie przejawia się w zbieraniu, kodowaniu, dekodowaniu i użytkowaniu danych dla podejmowania decyzji i zarządzania”¹. Definicja powyższa zwraca uwagę na służebną rolę jaką pełni system informacyjny wobec procesu podejmowania decyzji i zarządzania. Skoro system jest środkiem do rozwiązania zadania, to informacją są wszystkie wiadomości użyteczne z punktu widzenia rozwiązywania tego zadania. Informacja, czyli „wszelka wiadomość przekazywana w jakikolwiek sposób przez jakiegoś nadawcę do jakiegoś odbiorcy”², jest nierozzerwalnie związana z pojęciem systemu, a ilość tej informacji może być obliczona tylko w ściśle określonym systemie. System informacyjny znajduje się więc zawsze w obrębie większej całości, którą jest struktura organizacyjna. Witold Jarzębowski mówi o strukturze organizacyjnej jako organizacji wewnętrznej każdej instytucji. Według niego „struktura organizacyjna określa podział instytucji na komórki organizacyjne grupujące pewne czynności jednorodne lub zbliżone tematycznie”³. Wielkość tych struktur czyli liczba komórek organizacyjnych, zakres ich działania zależy od wielkości danej instytucji i jej zadań.

Najbardziej trudnym problemem, budzącym u wielu autorów wątpliwości, jest określenie, sprecyzowanie terminu „zjawisko patologiczne”⁴. Przyjmując kryterium funkcjonalne można stwierdzić, że dana organizacja, a w niej system informacyjny będzie wykazywał odchylenia patologiczne, o ile jego praktyczne funkcjonowanie nie

¹ A. K. Koźmiński, *Organizacja — Zbiór problemów do rozwiązania*. W: *Decyzje. Analiza systemowa organizacji*. Praca zbiorowa pod red. A. K. Koźmińskiego. Warszawa 1979 s. 37-38.

² Jerzy Kurnał, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa 1969 s. 236.

³ Witold Jarzębowski, *Biurowość i korespondencja*. Warszawa 1966 s. 9.

⁴ A. Podgórecki, *Patologia działania instytucji*. W: *Socjotechnika. Funkcjonalność i dysfunkcyjność instytucji*. Praca zbiorowa pod red. A. Podgóreckiego. Warszawa 1974 s. 50-51. Autor słusznie przyjmuje, że należy ustalić pewne kryterium oceny jako podstawy odróżnienia zjawisk należących do patologicznych i już do nich nie należących. Wymienia dwa kryteria: kryterium etyczne i kryterium funkcjonalne.

będzie realizowało celów organizacji lub będzie sprzeczne z jej celami. A. Podgórecki zaznacza, że rozbieżność między celami organizacji a jej praktycznym działaniem jest patologiczna tylko wówczas, gdy ma charakter dysonansowy.

Nasuwa się tu jeszcze pytanie, czy w samej treści określonych celów nie występuje patologia? Aby móc obiektywnie ocenić sformułowane cele, trzeba przyjąć pewne wartości ogólnospołeczne, z którymi można porównać treść celów danej instytucji. Mamy tutaj wyraźny dowód na niezbędną także oceny, kryterium etycznego.

O trudności stwierdzenia sytuacji patologicznej świadczy również dość niejasne określenie jej jako marnotrawstwa w sensie ekonomicznym lub moralnym w skali społecznej, przekraczające granice dopuszczalnej tolerancji⁵. Płynność tych granic i dowolność ich zawężania stwarza podstawowy problem.

Wydaje się, że zjawiska patologiczne w systemach informacyjnych mają dwa źródła: obiektywne i subiektywne. Do tych pierwszych można zaliczyć wszystkie czynniki, które niezależnie od czyichkolwiek intencji powodują zaistnienie zjawisk patologicznych. Natomiast źródła subiektywne wskazują na działania pewnych grup czy jednostek, które czynią wysiłki aby wprowadzić zakłócenia i szумы do systemu informacyjnego. Można tu już mówić o początku zjawiska manipulacji informacją. Wracając jednak do źródeł obiektywnych należy omówić kwestię tzw. barier informacyjnych.

Systemy informacyjne w strukturach organizacyjnych w coraz większym stopniu narażone są na działanie barier informacyjnych. Omówienie ich wydaje się konieczne ze względu na powiązania, jakie mają one ze zniekształceniami występującymi w systemach łączności. Przechodząc do zdefiniowania pojęcia bariery informacyjna trzeba zaznaczyć, że w literaturze nie określa się w sposób jasny i dokładny tego terminu. Jedynie A. Aranowski podaje jego definicję, ale dotyczy ona głównie procesu planowania w przedsiębiorstwach przemysłowych⁶. Za tym autorem można przyjąć, że bariera informacyjna jest to mechanizm selekcji i deformowania informacji wywoływany lub uwarunkowany przez określone czynniki. Bariery informacyjne spełniają w tym wypadku rolę sita, przez które przepływają tylko niektóre rodzaje informacji. Oznacza to, że dany system informacyjny może zostać zamknięty lub otwarty na pewnego rodzaju informacje, w zależności od ich przeznaczenia. Selekcja informacji realizowana jest przez bariery (osłony), które powodują znaczne obniżenie sprawności systemu, a nawet prowadzą do powstawania zjawisk patologicznych wewnątrz systemu. W zależności od rodzaju osłon, przeszkód, przez które przedostają się informacje można wyróżnić następujące bariery: geograficzne, historyczne, kwalifikacyjne, wynikające z tajemnicy państwowej i wojskowej, językowe, terminologiczne, ekonomiczne, psychologiczne, pragmatyczne, polityczne, ideologiczne, organizacyjne, poznawcze i sytuacyjne⁷. Omówienie tylko niektórych jest wynikiem ograniczenia poniższego materiału.

Organizacyjna bariera systemu informacyjnego występuje na tle eksplozji struktur organizacyjnych i zaniku struktur tradycyjnych nie przystosowanych do współczesnych warunków działalności gospodarczej. Bariera ta jest mechanizmem selekcji i deformowania informacji wywoływany przez określony kształt struktury or-

⁵ W. Kieżun, *Zjawiska patologiczne jako bariera sprawności*. W: *Bariery sprawności organizacji*. Praca zbiorowa pod red. W. Kieżuna. Warszawa 1978 s. 34.

⁶ A. Aranowski, *Planowanie w systemie wieloszczeblowym i wielocentrowym*. W: *Bariery sprawności organizacji* s. 174.

⁷ E. Masłyk, *Problemy obiegu informacji w społeczności zakładowej*. „Przeгляд Organizacji” 1973 nr 10 s. 559.

ganizacyjnej systemu⁸. Zatem niewłaściwa budowa struktury organizacyjnej dancj instytucji, organizacji jest przyczyną powstawania zjawisk patologicznych w systemie informacyjnym. A. Aranowski wyróżnia trzy główne elementy składające się na powstawanie bariery organizacyjnej:

1. wieloszczeblowość struktury organizacyjnej,
2. wielocentrowość struktury organizacyjnej,
3. autonomia organizacyjna w systemie wieloszczeblowym i wielocentrowym⁹.

Rozbudowa zarządzania w kierunku wieloszczeblowym pociąga za sobą powiększenie pionowej struktury organizacyjnej. Powstają dodatkowe ogniwa przetwarzania informacji oraz regulatory nazywane często biernymi skrzynkami przekąźnikowymi, które nie wzmacniają informacji, lecz ją deformują lub wykluczają z obiegu. Jednak nie usuwają one potrzeby dokonywania szczegółowych uzgodnień na wyższych szczeblach¹⁰. Skazanie systemu informacyjnego na jedynie hierarchiczny system łączności powoduje powstanie ogromnych luk między połączeniami np. dyrektora czy kierownika jakiegoś działu z załogą. Dochodzi tu kwestia różnicy jaka istnieje między systemem informacyjnym, a strukturą formalną organizacji opartą o hierarchiczność podporządkowania. System informacyjny opierać się musi na większej ilości połączeń i to bardziej bezpośrednich¹¹.

Drugie zagadnienie, wielocentrowość struktury organizacyjnej, sprowadza się do dublowania ośrodków decyzyjnych, a także istnienia kilku pionów realizujących w praktyce podobne funkcje np. w zakresie kontroli¹². Zjawisko to powoduje, że system staje się nieekonomiczny i następuje jego stopniowa dezorganizacja, aż do całkowitego upadku z powodu nierealizowania podstawowych funkcji. Wielocentrowość, a także autonomia organizacyjna w znaczeniu sprzeczności między celami poszczególnych części danej organizacji, przyczynia się do narastania konfliktów i napięć w procesie funkcjonowania danej organizacji. Rodzi to z kolei powstawanie mechanizmów obronnych. J. Staniszkis do mechanizmów obronnych zalicza „władzę negatywną” polegającą na tym, że średnie i niższe szczeble hierarchii nie przeforsowują swojego programu, ale utrudniają i uniemożliwiają realizowanie programu ośrodka sterującego lub innych programów niewygodnych dla tych szczebli¹³. Następnym mechanizmem obronnym jest zjawisko utrzymywania pozorów władzy tj. pozorów podejmowania decyzji, tolerowania pozorów wykonywania decyzji, żądanie nadmiaru sprawozdawczości i nadmierne podkreślanie własnej pozycji organizacyjnej. J. Staniszkis jako mechanizmy obronne traktuje również nadmierną formalizację działania (manipulowanie przepisami i nakazami) oraz gry o autonomię czyli dążenie do zwiększenia autonomii przede wszystkim w zakresie autonomii decyzyjnej, w sensie informacyjnej niezależności od oddziaływań otoczenia.

Kolejną barierę systemu informacyjnego stanowi bariera poznawcza, której specyfika polega na tym, że przyczyną główną jej powstawania jest człowiek, jego niedoskonałość. Bariere poznawczą można zdefiniować jako specyficzny mechanizm selekcji i zniekształcenia informacji, wywoływany określonym stanem wiedzy i po-

⁸ Aranowski jw. s. 175.

⁹ Aranowski, jw. s. 175.

¹⁰ J. Masztalerz, *Przejawy niesprawności systemu informacyjnego w organizacji biurokratyzowanej*. W: *O sprawności i niesprawności*. Praca zbiorowa pod red. J. Kurnała. Warszawa 1972 s. 225.

¹¹ T. Puczyłkowski, *System informacyjny w przedsiębiorstwie (przykład zbierania informacji Kartetu Dyrektora)*. „Problemy Organizacji” 1967 nr 8 s. 97.

¹² J. Staniszkis, *Patologie struktur organizacyjnych (próba podejścia systemowego)*. Wrocław 1972 s. 110.

¹³ Tamże s. 114.

ziomem świadomości¹⁴. S. Kowalewski wyróżnia bardzo dużą liczbę zniekształceń informacji spowodowanych względami natury psychicznej¹⁵. Do najważniejszych należy zaliczyć przede wszystkim wszelkiego typu złudzenia:

1. złudzenia perspektywiczne — polegające na odmiennym odbiorze informacji o zjawiskach, które sami obserwujemy, niż o zjawiskach, o których dowiadujemy się od innych osób. Występuje tu powiększenie wymiarów zjawiska lub jego pomniejszenie, a potęgują to dodatkowo dwa zjawiska; asymilacji (pomniejszania różnic, które nie są zbyt duże) i kontrastu (lekceważenie nieznacznych podobieństw);
2. złudzenia na skutek emocji będące wynikiem stanu napięcia emocjonalnego;
3. złudzenia pochodzące z napięcia uwagi — chodzi tu szczególnie o koncentrację uwagi tylko na pewnym obszarze. W tym wypadku znaczną rolę odgrywa tło, na którym występuje informacja, im łatwiej informacja odcina się od tła tym bardziej zostaje uwydatniona.

Każdy człowiek posiada inne cechy charakteru, inne doświadczenia, odmienną wiedzę. Zróżnicowania te powodują naświetlenie danej informacji pod różnym kątem i wypaczenia jej w różnych kierunkach. Suma uprzednio zdobytych przez danego człowieka wiadomości i doświadczeń czyli masa apercypcyjna wpływa na selekcję i zniekształcanie odbieranych informacji. Umysł ludzki nie jest w stanie odbierać wszystkich informacji z otoczenia, więc naturalnym biegiem rzeczy musi dokonywać selekcji informacji. Polega ona na tym, że łatwiej przyswajane są wiadomości, które są zgodne z informacjami wcześniejszymi, a odrzuceniu ulegają wiadomości, które są wobec nich niezgodne. Jest to tzw. psychologiczne prawo pierwszeństwa. Do tego dochodzą jeszcze skłonności ludzkie do przywiązywania szczególnej wagi do informacji ostatnich (najświeższych).

Pamięć ludzka jest zawodna i dlatego na tym tle zachodzą także zniekształcenia informacji. Przypomnienia ulegają wraz z upływem czasu nie tylko osłabieniu ale także przekształceniom treściowym. Dokonują się one częściowo w kierunku uzgodnienia przypomnień z dotychczasowym doświadczeniem indywidualnym podmiotu (jest to tzw. racjonalizacja), a częściowo w kierunku ich uzgodnienia z obrazem rzeczywistości, typowym dla środowiska społecznego, w jakim podmiot żyje (jest to tzw. konwencjonalizacja).

Okazuje się również, że człowiek ma swoje własne przewidywania, oczekiwania oraz uprzedzenia, co staje się przyczyną naginania i zniekształcania informacji. Chodzi tu szczególnie o mechanizm dysonansu poznawczego, który staje się istotnym czynnikiem konserwatyzmu, zacofania czy rutyniarstwa. Ludzkie skłonności wyrażają się także w uogólnianiu pewnych typowych sytuacji, w uzupełnianiu luk w informacjach czy rzutowaniu interesu własnego na percepcję informacji, eksponując wiadomości korzystne a tłumiąc wiadomości nieprzyjemne, niekorzystne. Omyłność człowieka przejawia się również w tzw. absorpcji niepewności. Zjawisko to „[...] ma miejsce wtedy gdy z pewnej masy informacji wyciąga się wnioski, a następnie podaje się je do wiadomości zamiast danych, na których zostały oparte”¹⁶.

Wymieniając te źródła zniekształceń natury psychicznej można się zorientować jak wielką rolę odgrywa bariera poznawcza w systemie informacyjnym. Można powiedzieć, że występowanie choćby kilku wymienionych źródeł zniekształceń staje

¹⁴ Aranowski, jw. s. 180.

¹⁵ S. Kowalewski, *Teoria struktury administracji państwowej*. Warszawa 1973 s. 203-217.

¹⁶ J. G. March, H. A. Simon, *Teoria organizacji*. Warszawa 1964 s. 268.

się barierą nie do przebycia nawet dla sprawnie funkcjonującego systemu informacyjnego w organizacji.

Ostatnia z wymienionych tutaj barier, bariera ekonomiczna wpływa bezpośrednio na normy zakładowe (statut, schemat strukturalny i organizacyjny, plany podziału czynności), a dopiero pośrednio przez te normy na system informacyjny. Bariera ekonomiczna jest mechanizmem zniekształcania informacji, uwarunkowanym określonym poziomem równowagi ekonomicznej systemu¹⁷. Równowaga ekonomiczna z kolei jest uzależniona od aktualnego stanu ponoszenia nakładów i wyników działalności gospodarczej. Bariera ekonomiczna stwarza więc określone przeszkody, do których należy zaliczyć przede wszystkim:

- ustalenie niewłaściwych parametrów ekonomicznych, dotyczących zdobywania informacji, jej użyteczności i opłacalności;
- niedopuszczanie informacji zagrażających stabilności danego systemu gospodarczego;
- blokowanie informacji niezgodnych z celami gospodarczymi organizacji (jednostki strukturalno-organizacyjnej)¹⁸.

Bariery ekonomiczne w systemie informacyjnym uzależnione są więc od charakteru przesłanek ekonomicznych jednostki strukturalno-organizacyjnej. Charakter ten można określić stopniem jej (organizacji): bierności, aktywności, kreatywności, społeczności oraz „religijności”. Jeśli mówi się o charakterze biernym zarządzania jednostką strukturalno-organizacyjną, to w takiej sytuacji jednostka taka czeka na klienta (interesanta, zwierzchni organ)¹⁹. Natomiast, jeśli mówi się o aktywności jednostki strukturalno-organizacyjnej, znaczy to, że nie czeka ona na klienta, a chce niejako kształtować sytuację zewnętrzną np. rynek zbytu lub odwrotnie sama dopasowuje się do rynku zbytu. Pojęcie kreatywności W. A. Bocchino ujmuje następująco: a. jest to spowodowane, że coś zaczyna istnieć; b. jest to wytworzenie czegoś, co nie powstałoby inaczej; c. jest to utworzenie całości, będącej czymś więcej niż suma jej części; d. jest to umiejętność rewidowania własnych poglądów, w wyniku nabytych doświadczeń²⁰. Jest to cecha wielkich przedsiębiorstw, koncernów. Jednostka taka musi oprzeć swój system informacyjny na systemie sieciowym (PERT)²¹. Charakter społeczny jednostki strukturalno-organizacyjnej ujawnia się w tzw. human relations. Wówczas system informacyjny uwzględnia np. w kształtowaniu rynku zbytu i wydajności pracy również zbieranie informacji z zakresu psychologii i socjologii. Wreszcie charakter „religijny” dotyczy tzw. pionu światopoglądowego i ideologicznego. Wówczas przesłanki (bariery) ekonomiczne podporządkowane są celom ideologiczno-politycznym, np. dla osiągnięcia celu politycznego zaniedbuje się (pomija) elementy ekonomiczne na rzecz celów politycznych (np. kolektywizacja wbrew przesłankom ekonomicznym dotyczącym wydajności ziemi)²².

Podsumowując dotychczasowe rozważania można dodać, iż te trzy bariery wraz z pozostałymi mogą tworzyć formy pośrednie, oddziaływując na siebie i potęgując wzajemnie.

¹⁷ A r a n o w s k i, jw. s. 178.

¹⁸ Tamże s. 178.

¹⁹ I. R a d t k e, *Kancelaria*. Poznań 1964 s. 12.

²⁰ W. A. B o c c h i n o, *Systemy informacyjne zarządzania. Narzędzia i metody*. Warszawa 1975 s. 24.

²¹ *Mały Słownik Cybernetyczny*. Warszawa 1973 s. 302.

²² *Projektowanie systemów informacyjnych*. Praca zbiorowa pod red. E. Niedzielskiej. Warszawa 1977 s. 10.

Przechodząc do omówienia subiektywnych źródeł powstawania zjawisk patologicznych w systemach informacyjnych zwraca się tu szczególną uwagę na tzw. zjawisko manipulacji informacją. Występuje ono na tle niewłaściwej selekcji informacji oraz jej niedoboru. Przejawia się przede wszystkim w ograniczeniu się danej instytucji czy przedsiębiorstwa do kontaktów i wymiany informacji tylko z jednym źródłem. Nawet większe całości organizacyjne, administracyjne, np. państwo, mogą dopuszczać do kontaktów i komunikacji jedynie z niektórymi, wybranymi źródłami informacji. W wyniku takiej działalności powstaje zupełnie zniekształcony obraz danego zagadnienia czy problemu, a w dłuższych okresach czasu obraz ten ulega całkowitemu wypaczeniu. Wszelka działalność staje się wtedy nieskuteczna, a nawet szkodliwa. Wiele informacji, które powinny wpłynąć na podjęcie danej decyzji „nie zostanie uwzględnionych, gdyż obligatoryjna jest tylko informacja zawarta w rozdzielniku i w decyzjach władz. Podobnie też nie ma potrzeby korzystania z opracowań naukowych na własną rękę, skoro nowe rozwiązania i koncepcje powinny przybywać ze zjednoczenia lub resortu”²³. Z tego wynika, że mając nawet potrzebną informację nie można jej wykorzystywać, gdyż przewidziane są tylko rozwiązania pochodzące z jednego rodzaju źródeł.

Należy podkreślić, że istotą władzy i kierowania jest dobór i zastosowanie systemów informacyjnych. Jeśli dana władza ogranicza czerpanie wszelkich informacji tylko do określonych źródeł, to prowadzi jedynie do degeneracji danej organizacji, instytucji, czy przedsiębiorstwa. Tego rodzaju władza charakteryzuje się wysokim stopniem manipulacji podległymi pracownikami, a istotą władzy przez manipulację jest „skłanianie do działania na podstawie informacji fałszywych, niepełnych lub znanych tylko jednej ze stron”²⁴. W wymiarach patologicznych system taki przybiera już formę systemu dezinformacyjnego.

K. Daszkiewicz w tym wypadku mówi o tzw. „monopolu na wtajemniczenie”. Aby móc manipulować informacją konieczne jest osiągnięcie monopolu na nią, który osiąga się zdaniem autorki trzema sposobami:

- za pomocą zdobywania na własny użytek informacji o innych (np. za pomocą donosicieli);
- nieprzekazywania informacji przeznaczonych dla innych;
- przekazywania tylko dowolnie selekcjonowanych informacji²⁵.

Posiadanie monopolu na informację pozwala już na pełną manipulację tą informacją. Może się ona przejawiać w trzech formach:

- przez selekcję informacji — w sytuacji, gdy odbiorca nie ma dostępu do określonego zbioru informacji, a nadawca selekcjonuje je i przekazuje tylko niektóre;
- przez dyskryminację informacji — w sytuacji, gdy odbiorca nie ma dostępu do informacji, manipulujący określa wartość poszczególnych informacji;
- przez fałszowanie informacji — gdy nadawca chcąc osiągnąć zamierzone efekty przekazuje fałszywe informacje²⁶.

Mając monopol na informację łatwo jest już podporządkować sobie i uzależnić od siebie innych ludzi. Informacja staje się środkiem terroru i nacisków. Manipulowanie informacjami, a przynajmniej reglamentacja dostępu do informacji stwarza korzystną sytuację dla pewnych jednostek i grup, które walczą o władzę lub dążą

²³ Masztalerz, jw. s. 315.

²⁴ M. Hirszowicz, *Wstęp do socjologii organizacji*. Warszawa 1967 s. 315.

²⁵ K. Daszkiewicz, *Traktat o złej robocie*. Warszawa 1974 s. 129.

²⁶ M. I. Kostecki, *Informacyjne problemy procesu podejmowania decyzji*. „Przegląd Organizacyjny” 1973 nr 9 s. 489.

do jej zachowania²⁷. Powyższe trzy formy manipulacji informacjami mogą występować równocześnie powodując w organizacji działanie grup i jednostek przeciwko sobie (np. kliki, sitwy, grupy przestępcze). Monopol na wtajemniczenie — jak to nazywa K. Daszkiewicz — rodzi powstanie patologicznego układu stosunków społecznych (międzyludzkich) i wyrządza szczególną krzywdę osobom rzetelnym i uczciwym. Personel danej organizacji trzymany w nieświadomości tego co się wokoło dzieje, nic nie rozumiejąc, upodabnia się do robotów działających tylko w takim zakresie i realizujących takie cele, jakie narzuca im dysponent i twórca zmonopolizowanego systemu informacyjnego²⁸. Przykładem na to może być tzw. zjawisko klasowości i partyjności informacji. Polega ono na takim sposobie wartościowania treści informacji, aby stymulowały one te działania, które są zgodne z interesami danej klasy społecznej, czy konkretnej partii, a zarazem zwalczały działania, które tym interesom szkodzą lub zagrażają²⁹. W tym wypadku bierze się pod uwagę jedynie korzystność informacji dla partykularnych interesów, co stoi w opozycji do korzyści ogólnospołecznych.

Manipulacja informacją występuje przede wszystkim w stosunkach między przełożonym i podwładnym. Naturalną reakcją pracowników na manipulację jest przekonanie lub podejrzenie, że działania kierownictwa, skoro są ukrywane, nie są korzystne dla danej organizacji (zakładu)³⁰. Brak informacji wywołuje niezadowolenie i złą atmosferę w pracy, niechęć i antypatię. Głód informacji będzie narastał aż przerodzi się w rozprzestrzenianie plotki i poczty pantoflowej³¹. Jest to zjawisko powszechne, gdyż tam gdzie nie ma dostatecznej informacji rodzi się plotka, zazwyczaj polegająca na uruchamianiu coraz to nowych dróg i metod nieformalnego przekazywania informacji. Treść tych informacji nie odpowiada w pełni prawdzie, gdyż jest fragmentaryczna, a jednocześnie istnieje tendencja uogólniania pojedynczych faktów i to na niekorzyść dysponenta zmonopolizowanego systemu informacyjnego. „Występuje tu swego rodzaju prawidłowość charakteryzująca się tym, że fakty mało popularne urastają do problemu pierwszorzędnej wagi, nadaje im się sens jeszcze bardziej niepopularny niż to jest w rzeczywistości”³². W ten sposób powstaje atmosfera nieufności, co w sposób szczególny ujemnie odbija się na stosunkach międzyludzkich panujących w danej organizacji.

Trwale wypaczenia systemów informacyjnych stają się przyczyną uniemożliwiającą prawidłowy rozwój i postęp we wszystkich pozostałych dziedzinach życia społecznego. Dotyczy to zarówno rozwoju gospodarczego, organizacyjnego, społecznego, jak moralnego. Kryzys i wypaczenia w systemach doprowadzają do rozpadu wszystkich struktur, na miejsce których nie powstają już nowe.

Powyższy zarys tej problematyki zwraca nam uwagę, że opanowanie „totalnej informacji” nie jest tylko zagadnieniem techniczno-organizacyjnym, lecz również zagadnieniem natury społecznej i prawnej. Obrona jednostki i społeczeństwa przed patologicznymi wynaturzeniami systemów informacyjnych, wymaga prawnego zagwarantowania wolności informacji i nienaruszalności intymnej sfery życia człowieka.

²⁷ M. Crozier, *Biurokracja. Anatomia zjawiska*. Warszawa 1967 s. 254.

²⁸ Daszkiewicz, jw. s. 131.

²⁹ J. Mazurek, *Informacja społeczna i propaganda*. Warszawa 1979 s. 51.

³⁰ S. Łypacewicz, *Kształtowanie stosunków międzyludzkich*. Warszawa 1969 s. 128.

³¹ Hirszowicz, jw. s. 323-324.

³² Łypacewicz, jw. s. 131.