

Jacek PASIECZNY  
Uniwersytet Warszawski  
Wydział Zarządzania

## OBSZARY I ŹRÓDŁA PATOLOGII ORGANIZACYJNYCH

**Streszczenie.** Patologią organizacyjną jest długotrwała istotna niesprawność powodująca marnotrawstwo w organizacji. Źródeł patologii należy poszukiwać zarówno w samej organizacji, jak i jej otoczeniu. Badanie tych zjawisk jest jednak utrudnione z powodu różnie motywowanej niechęci respondentów do ujawniania problemów organizacji. Nieco łatwiej bada się patologie administracji i ten obszar jest lepiej poznany. Niezależnie od indywidualnej specyfiki większość patologii może być interpretowana jako niepożądane przesunięcie celów. W artykule opisywane są patologie wywołane czynnikami wewnętrznymi oraz powstałe w wyniku interakcji organizacji z otoczeniem.

**Słowa kluczowe:** patologia organizacji, dysfunkcja, błąd, biurokracyzm, przesunięcie celów.

## AREAS AND SOURCES OF ORGANIZATIONAL PATHOLOGIES

**Summary.** An organizational pathology is a long-lasting, substantial malfunction which causes waste within the organization. Sources of pathologies can be found both inside the organization and in its environment. It is particularly difficult to study pathologies in business because, for various reasons, respondents are reluctant to disclose the problems of the organization. Pathologies in administration are slightly easier to investigate, and therefore this area has been studied more thoroughly. Regardless of differences between individual cases, most pathologies can be interpreted as an undesired shift of goals, which may therefore be considered a universal pathology. The article describes both pathologies caused by internal factors and those arising when the organization interacts with the environment.

**Keywords:** organizational pathology, dysfunction, confusion, bureaucracy, shift of goals.

## 1. Istota patologii organizacyjnych

Istnieje wiele zjawisk i mechanizmów przyczyniających się do tego, że organizacje nie są w stanie osiągać założonych celów. Te zjawiska i mechanizmy potocznie określa się m.in. przy użyciu takich terminów, jak: błędy, dysfunkcje, patologie czy niesprawności. Ich cechą wspólną jest pejoratywny wydźwięk, jednak należy zwrócić uwagę na dość istotne różnice znaczeniowe. *Błędem* jest wykonanie jakiejś czynności niepoprawnie, jest to niedokładność lub zjawisko powodujące, że system działa niezgodnie z zamierzeniami. Błąd ma na ogół charakter jednostkowy [13, s. 378]. *Dysfunkcją* należy traktować jako zjawisko wpływające w sposób negatywny na konkretny system społeczny. Długotrwałe oddziaływanie dysfunkcji może doprowadzić do stanu patologicznego [13, s. 377]. *Za patologię organizacji* można uznać względnie trwałą niesprawność, która powoduje marnotrawstwo, w sensie ekonomicznym i (lub) moralnym przekraczające granice społecznej tolerancji [7, s. 16]. Analogicznie *patologią zarządzania* będzie długotrwała istotna niesprawność w procesach zarządzania organizacją. Jednak granica między dysfunkcją a patologią jest niekiedy trudna do uchwycenia, co znajduje odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu. Przykładowo, według R. Stockiego: „patologią jest każda dysfunkcja w organizacji; taka, która nie pozwala na osiągnięcie realistycznych, wyznaczonych dla danej organizacji celów w zakładanym czasie i przy określonych środkach” [17, s. 49]. *Niesprawność* organizacyjna jest przeciwieństwem sprawności – prakseologicznej oceny dobrej roboty. Walorami sprawności są (stopniowalne) skuteczność, korzystność i ekonomiczność. Niesprawnością jest więc niewystarczający stopień posiadania walorów sprawności przez organizację lub określony proces.

## 2. Problematyka badania patologii

Patologie, dysfunkcje i błędy organizacyjne są od lat przedmiotem zainteresowania badaczy, jednak wydaje się, że temat ten w literaturze jest poruszany zaskakująco rzadko, gdy weźmie się pod uwagę skalę potrzeb praktyki. Wynika to prawdopodobnie z problemów z gromadzeniem materiału badawczego – organizacje niechętnie dzielą się informacjami o słabościach, błędach czy nieprawidłowościach. Dbalność o wizerunek niejednokrotnie skutkuje całkowitą blokadą informacyjną. Znacznie lepiej przebadane i opisane są patologie w sektorze publicznym, gdzie istnieje obowiązek udostępniania danych. Jednak niezależnie od sektora wiele problemów w organizacji wymyka się jednoznacznej ocenie. Wielość interesariuszy, ich zróżnicowanie, a także dynamika zmian powodują, że kryteria oceny zachowań i zjawisk organizacyjnych są niejasne i płynne. Ponadto pozytywne zjawiska mogą

być postrzegane jako atrakcyjniejsze do analiz niż negatywne, gdyż sukces budzi znacznie większe zainteresowanie badaczy niż porażka [14, p. 1].

Choć nauki o zarządzaniu powstały w wyniku chęci eliminacji organizacyjnych problemów i dysfunkcji, jedynie nieliczni badacze uczynili tę problematykę głównym punktem swoich rozważań. Większość podejmowała te zagadnienia niejako „po drodze”, analizując wybrane aspekty zarządzania. Jak wcześniej wskazano, większe osiągnięcia wydają się mieć badacze administracji, tacy jak M. Crozier, R.K. Merton, Ph. Selznick, A.W. Gouldner, W. Kieżun, J. Kurnal. Ich dorobkiem jest identyfikacja źródeł, mechanizmów oraz opis przejawów patologii w funkcjonowaniu organizacji biurokratycznych. Analiza patologii w zarządzaniu przedsiębiorstwami jest – jak wcześniej powiedziano – trudniejsza i bardzo często ogranicza się do wybranych obszarów (hierarchicznych, problemowych, funkcjonalnych) organizacji. Nie oznacza to jednak, że nie są podejmowane próby stworzenia teorii ogólniejszych i bardziej uniwersalnych. Autorami takich teorii są m.in. Ch. Barnard, H. Simon, R.K. Merton, A. Podgórecki, W. Kieżun, R. Stocki, Ch. Argyris, Y. Samuel, M.W. Meyer, L.G. Zucker, M.F.D. Kets de Vries, M.E. Guy i inni.

### 3. Przeprowadzone badania

Badanie patologii jest utrudnione ze względu na wspomnianą powyżej niechęć do ujawniania negatywnych aspektów funkcjonowania organizacji. Motywem może być zarówno obawa przed ukazaniem jej w niekorzystnym świetle (i przez to osłabienie wizerunku), jak i strach przed konsekwencjami oskarżenia o niełojalność.

Poważną przeszkodą są problemy z interpretacją pojęć i zróżnicowane postrzeganie zjawisk przez badanych. Problem ten uwidacznia się zarówno przy realizacji badań jakościowych, jak i ilościowych.

Badania będące podstawą niniejszego artykułu sytuują się w paradygmacie interpretatywnym i były przeprowadzane za pomocą analizy tekstu oraz wywiadów częściowo ustrukturyzowanych. Celem badacza było stworzenie otwartego katalogu błędów, patologii i dysfunkcji i – co równie ważne – poznanie oraz zrozumienie mechanizmów zaburzających funkcjonowanie organizacji. Realizacja podobnego celu przy użyciu klasycznych metod ilościowych byłaby trudna lub wręcz niemożliwa.

Badania zostały przeprowadzone wśród 20 dobranych celowo menedżerów różnych szczebli i przedsiębiorców. Konsekwencją doboru celowego jest brak reprezentatywności badań. Wszyscy, z wyjątkiem jednego, kierowali organizacjami lub komórkami organizacyjnymi w Polsce. Jeden z respondentów był menedżerem wysokiego szczebla międzynarodowej firmy w Rosji. Długość wywiadów wahała od 30 minut (wywiad najkrótszy) do 1,5 godziny (najdłuższy). Wywiady były nagrywane, podlegały transkrypcji

i analizie. Wśród badanych połowę stanowili przedsiębiorcy (właściciele małych, często jednoosobowych firm), połowę zaś menedżerowie średnich i dużych firm.

#### 4. Źródła patologii organizacyjnych

Patologie, rozumiane jako długotrwała niesprawność w funkcjonowaniu, nieodłącznie towarzyszą wszelkiej zorganizowanej działalności człowieka. Można wręcz uznać, że zarządzanie nie wyodrębniłoby się jako dyscyplina, gdyby nie doświadczano problemów z organizacją (w sensie rzeczowym, atrybutowym i czynnościowym). Ocena zjawisk i identyfikacja źródeł patologii podlegała i wciąż podlega nieustannej ewolucji. Wynika to ze wspomnianej wyżej wielości i dynamiki interesariuszy, ale również zmian w obszarze norm moralnych. Analiza patologii jest bowiem mocno osadzona w kontekście etycznym.

Jako uniwersalne źródło patologii można traktować mechanizm negatywnej autonomizacji prowadzący do przesunięcia celów. Negatywna autonomizacja obejmuje m.in. zmianę celu głównego na uboczny lub inny cel główny, zmianę sposobu działania, taką zmianę celów, w której środek działania (cel pośredni) staje się celem głównym [7, s. 16].

Negatywna autonomizacja i przesunięcie celów jest głównym źródłem mechanizmów biurokratyzacji, którymi zajmowali się m.in. J. March i H. Simon, R.K. Merton czy M. Crozier.<sup>1</sup> Mechanizmy przesunięcia celów (choć sam autor nie stosuje tego pojęcia) przyjmuje jako podstawę swoich rozważań M. Dobrzyński, który analizuje patologie funkcjonowania współczesnych korporacji<sup>2</sup>. Większość autorów poszukuje jednak źródeł patologii wybranych obszarów funkcjonowania organizacji bądź koncentruje swoją uwagę na wybranych organizacjach. Źródła patologii organizacji administracyjnych są łatwe do identyfikacji, gdyż tkwią w założeniach modelu biurokratycznego – stosowanie w praktyce zasad formalizacji, bezosobowości, dokumentacji, sfery kompetencji ściśle określonej przez przepisy skutkuje negatywną internalizacją przepisów organizacyjnych, błędami w formalizacji oraz zachowaniami nakierowanymi na minimalizację zagrożeń przez pracowników.

Badanie źródeł patologii w biznesie jest trudniejsze nie tylko ze względu na utrudniony dostęp do danych, lecz także inną naturę organizacji biznesowych. W odróżnieniu od administracji, działają one, opierając się na uniwersalnym homeostatycznym mechanizmie rynkowym, który stymuluje je do podejmowania bieżących działań korygujących. Długotrwały stan patologiczny w organizacjach funkcjonujących na rynku jest dla nich śmiertelnym zagrożeniem, dlatego patologie w organizacjach rynkowych są szybciej

<sup>1</sup> Patrz March J., Simon H.: Teoria organizacji. PWN, Warszawa 1964; Merton R.K.: Social Theory and Social Structure. Free Press, New York 1968; Crozier M.: Biurokracja. Anatomia zjawiska. PWE, Warszawa 1967.

<sup>2</sup> Patrz Dobrzyński M.: Doktryna szoku jako inspiracja współczesnego zarządzania. Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2012.

korygowane, a przez to trudniejsze do obserwacji. Z tego powodu najczęściej nie poszukuje się ogólnych mechanizmów patologii firm, lecz szuka się źródeł patologii wybranych podsystemów organizacyjnych.

Przyczyny patologicznych zjawisk w szeroko rozumianym obszarze społecznym dostrzegają m.in. R. Stocki, P. Lencioni czy Y. Samuel.<sup>3</sup> Patologie są rezultatem przejmowania przez organizacje zachowań i systemów wartości swoich ważnych członków. W szczególności mogą to być niechęć do zmian lub uodpornienie na zmiany, zanik odpowiedzialności i zaangażowania, brak zaufania, obawa przed konfliktami, nieuczciwość, chciwość i inne. Na te problemy wskazywali również badani menedżerowie wyższego szczebla, którzy jako źródła patologii wskazywali nieuczciwość i brak lojalności pracowników. Menedżerowie szczebla średniego kładli również nacisk na złe relacje międzyludzkie, będące efektem nadużywania lub niewłaściwego sposobu realizacji władzy przez przełożonych. Na społeczne źródła patologii w najmniejszym stopniu zwracali uwagę przedsiębiorcy. Jedynie nieliczni z nich wspominali o problemie nieuczciwości, jednak – co ciekawe – wiązali ją z warunkami współpracy z wielkimi zagranicznymi korporacjami. Ich zdaniem istnieje poważna sprzeczność między sferą deklaratywną (do której zaliczali m.in. kodeksy etyczne istniejące w korporacjach) a nieuczciwą praktyką stosowaną przy współpracy wielkich przedsiębiorstw z małymi firmami.

Inni badacze szukają źródeł patologii w filozofii, polityce i konkretnych rozwiązaniach organizacyjnych<sup>4</sup>. Do patogennych rozwiązań organizacyjnych zalicza się m.in. źle skonstruowane, nadmiernie opresyjne systemy kontrolne, ukrywanie i przerzucanie kosztów do innych części (budżetów) organizacji, dogmatyzm, „poszatkovanie” funkcjonalne organizacji, brak redundancji, nieefektywne systemy komunikacyjne i wiele innych. W przeprowadzonych badaniach jedynie nieliczni respondenci menedżerowie w swoich korporacjach dostrzegli niektóre z wyżej wymienionych zjawisk. Kilku rozmówców poruszyło natomiast temat nadmiernej ekonomizacji w działaniach organizacji, co skutkuje różnymi patologiami. Z oczywistych względów zjawiska te były znacznie słabiej dostrzegane przez przedsiębiorców – właścicieli małych firm.

Jako odrębną kategorię źródeł patologii można potraktować zjawiska powstające na styku organizacji i otoczenia. Na ten obszar wskazują m.in. A.K. Koźmiński, Y. Samuel, M.W. Meyer, L.G. Zucker, J.C. Bogle.<sup>5</sup> Można tu zaobserwować takie potencjalnie groźne

---

<sup>3</sup> Patrz Stocki R.: *Diagnoza organizacji od A do Z*. Wolters Kluwer, Warszawa 2013; Lencioni P.: *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*. MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2005; Samuel Y.: *Organizational Pathology. Life and Death of Organizations*. Transaction Publishers, New Brunswick 2010.

<sup>4</sup> Patrz Gestmann M.: *Sabotaż w miejscu pracy*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły biznesu, Kraków 2001; Suszyński C.: *Restrukturyzacja Przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 1999; Slatter S., Lovett D.: *Restrukturyzacja firmy*. WIG-Press, Warszawa 2001.

<sup>5</sup> Patrz Koźmiński A.K.: *Koniec świata menedżerów*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008; Samuel Y.: *Organizational Pathology. Life and Death of Organizations*. Transaction Publishers, New Brunswick 2010; Meyer M.W, Zucker L.G.: *Permanently Failing Organizations*. Sage, Newbury Park CA 1989; Bogle J.C.: *Dość. PTE*, Warszawa 2009.

zjawiska, jak: silna presja szybkości i skracający się horyzont planowania, patologiczny brak zaufania, nacisk na ciągły wzrost zysków, klientelizm i zacieranie granic między polityką a biznesem i inne. W przeprowadzonych badaniach respondenci dość często zwracali uwagę na tę grupę źródeł patologii. Przedsiębiorcy niemal jednym głosem wskazywali na państwo jako instytucję groźną i nieprzyjazną. Państwo jest przez nich postrzegane jako jednolity podmiot zewnętrzny generujący obciążenia i niepewność. Tego negatywnego spojrzenia nie zmieniają nawet stosowane przez państwo ulgi i zachęty, z których przedsiębiorcy korzystają. Państwo jest oceniane jako podmiot dysfunkcyjny i generujący dysfunkcje. Menedżerowie również wymieniali państwo jako źródło patologii, jednak zwracali również uwagę na bardzo silny dysfunkcyjny wpływ mediów, konfliktów kulturowych czy struktur otoczenia biznesowego.

## 5. Obszary występowania patologii

Patologie objawiają w różny sposób i w różnych obszarach organizacyjnych. W zależności od przyjętych założeń można je analizować w kontekście teorii ekologii populacji organizacji, cyklu życia organizacji, psychopatologii czy stosując systemową metaforę organizmu. Dość bogaty jest również dorobek przedstawicieli ujęcia diagnostycznego, które poszukuje oraz tworzy instrumenty identyfikacji oraz analizy patologii w konkretnych uwarunkowaniach sytuacyjnych. Do tej grupy autorów można zaliczyć m.in. R. Stockiego, M. Gestmanna, M. Guy, a także S. Robinson i R. Benett, które stworzyły interesującą typologię zachowań organizacyjnych odbiegających od normy<sup>6</sup>. Przeprowadzone wywiady skłaniają do wyodrębnienia dwóch obszarów występowania patologii: obszaru strategicznego i operacyjnego. Wprowadzie taki podział nie zawsze jest ostry, ale pozwala uporządkować odległe od siebie problemy i zagadnienia, które w trakcie wywiadów ujawniały się w sposób spontaniczny i – w związku z tym – nieco chaotyczny. Do obszaru strategicznego można zaliczyć takie patologie, jak:

1. Brak jasnego celu strategicznego. Rozmówcy wskazywali na brak jasno sformułowanych celów organizacyjnych, ciągłe zmiany celów i niekonsekwencje w ich wdrażaniu albo częściowy lub całkowity brak przełożenia celów strategicznych na działalność operacyjną. Co ciekawe, problem ten występował również wśród przedsiębiorców, którzy niejednokrotnie sami nie byli w stanie określić swoich celów strategicznych i dostrzegali płynące z tego faktu zagrożenia.

---

<sup>6</sup> patrz Stocki R.: *Diagnoza...*, dz. cyt.; Gestmann M.: *Sabotaż...*, dz. cyt.; Guy M.: *From Organizational Decline to Organizational Renewal: the Phoenix Syndrome*. Quorum Books, New York 1989; Benett R., Robinson S.: *Development of a Measure of Workplace Deviance*. "Journal of Applied Psychology", Vol. 85, No. 3.

2. Brak związku między nakładami a efektami. Zjawisko to jest obserwowane wyłącznie w większych przedsiębiorstwach, gdzie centra kosztów zostały organizacyjnie odseparowane od centrów przychodów. Może się ono wyrażać inwestycjami w projekty o niskiej rentowności, pozbywaniem się kluczowych zasobów czy dysfunkcjonalnymi suboptymalizacjami organizacyjnymi.
3. Organizacyjna dysocjacja – swoiste zaburzenie tożsamości organizacyjnej przejawiające się w autonomizacji lub sprzecznościach. Może to np. przybierać postać nadmiernej ekonomizacji oszczędnościowej przy jednoczesnej rozrzutności w tej samej organizacji.
4. Brak zaufania. Wydaje się, że jest to uniwersalna patologia objawiająca się zarówno w korporacjach, jak i małych przedsiębiorstwach. Abstrahując od źródeł tej patologii (są one w dużym stopniu zewnętrzne), jej konsekwencją są liczne problemy jak np.: złe stosunki międzyludzkie w firmie, nadmiernie rozbudowane systemy kontrolne, złe relacje z zewnętrznymi interesariuszami itd. Wszystko to w konsekwencji prowadzi do wzrostu kosztów transakcyjnych.
5. Wyjaławianie zasobów. Wyjaławianie zasobów jest najczęściej niepożądaną konsekwencją podejmowanych decyzji, a nie wynikiem świadomie realizowanej polityki. Niemniej jednak konsekwencje tej patologii mogą mieć strategiczne znaczenie dla organizacji. W praktyce do wyjaławiania zasobów może prowadzić nadmierny outsourcing, przeciążenie pracowników obowiązkami, zwolnienia (lub odejścia spowodowane np. niedocenianiem) doświadczonych pracowników itd. W przypadku małych firm może być to fizyczne przeciążenie obowiązkami właściciela lub brak zapewnienia efektywnego finansowania rozwoju firmy.

W obszarze operacyjnym badani wymieniali znacznie więcej zjawisk, które mogłyby zostać zakwalifikowane jako patologie. Do najważniejszych z nich należą:

1. Patologiczne gry organizacyjne. Na ten problem zwracali uwagę menedżerowie większych firm. Gry mające na celu zdobycie kontroli nad rzadkimi zasobami organizacyjnymi przejawiają się tworzeniem silnych grup nieformalnych, „budowaniem imperium” przez zwiększanie swoich komórek organizacyjnych, niechęcią do dzielenia się wiedzą czy pozorną aktywnością.
2. Niewłaściwy podział pracy. Liczni autorzy podkreślają negatywne konsekwencje przeformalizowania. Tymczasem rozmówcy jako bardzo uciążliwe zjawisko wymieniali nieodformalizowanie w obszarze podziału pracy. Zdarza się, że przełożeni wyższych szczebli niechętnie precyzyjnie dzielą obowiązki między pracowników. Jest to zwykle oficjalnie motywowane chęcią zapewnienia elastyczności organizacji, jednak w praktyce może być również potraktowane jako element gry organizacyjnej, mającej na celu zabezpieczenie interesów silniejszej strony w relacji przełożony-podwładny. Konsekwencją tego zjawiska mogą być konflikty, spadek motywacji lub problemy z jakością.

3. Złe relacje międzyludzkie. To zjawisko, w zależności od natężenia, może być zarówno czynnikiem lekko utrudniającym pracę, jak i poważną patologią zagrażającą funkcjonowaniu firmy. Złe stosunki mogą panować na linii przełożony-podwładny, a także dotyczyć relacji poziomych. Objawy złych relacji obejmują cały wachlarz zachowań, od plotkowania i obmawiania aż do przemy i narażania na niebezpieczeństwo.
4. Nieefektywna komunikacja. Mimo nieograniczonych technicznych możliwości przepływu informacji w wielu organizacjach szwankuje komunikacja. Główną barierą nie są kwestie techniczne, lecz brak wiedzy lub brak motywacji kadry kierowniczej do efektywnego komunikowania się. Niewłaściwa komunikacja skutkuje niejednokrotnie nieporozumieniami wewnątrz organizacji i z podmiotami otoczenia, niską motywacją, konfliktami i problemami z wprowadzaniem zmian.
5. Zachowania nieetyczne i naruszanie prawa. Problem ten może dotyczyć wszystkich szczebli oraz wszystkich organizacji i jedynie częściowo jest konsekwencją polityki organizacyjnej. Korupcja, łapownictwo, kradzieże, mobbing, molestowanie seksualne zdarzają się również w organizacjach kładących duży nacisk na zachowania etyczne. Zdarza się jednak, że takie działania i postawy są niejako wymuszane przez uwarunkowania zewnętrzne (np. konieczność składania dumpingowych ofert w przetargach publicznych) lub są wynikiem niskich standardów moralnych w organizacji. Badani respondenci dostrzegali liczne zachowania nieetyczne i niezgodne z prawem, ale z reguły poza swoją organizacją.

## 6. Zakończenie

Patologie są nieodłącznym elementem organizacji, a pierwsze rozważania teoretyczne z obszaru zarządzania były właśnie skoncentrowane na dysfunkcjach i patologiach. Mimo wielu badań jest to wciąż obszar relatywnie słabo poznany. Wynika to zarówno z trudności z pozyskaniem informacji, jak i ze specyfiki samej materii cechującej się niejednoznacznością, subiektywizmem i dynamiką. Patologie mogą się pojawiać we wszystkich podsystemach organizacji oraz w jej otoczeniu. Ich identyfikacja jest trudna, ale możliwa i wskazana. Wprawdzie w biznesowej kulturze zachodniej obowiązuje kult sukcesu, jednak rozpoznanie przyczyn, mechanizmów i objawów zjawisk patologicznych może mieć istotne znaczenie teoretyczne i – przede wszystkim – praktyczne.



## Bibliografia

1. Benett R., Robinson S.: Development of a Measure of Workplace Deviance. "Journal of Applied Psychology", Vol. 85, No. 3.
2. Bogle J.C.: Dość. PTE, Warszawa 2009.
3. Crozier M.: Biurokracja. Anatomia zjawiska. PWE, Warszawa 1967.
4. Dobrzyński M.: Doktryna szoku jako inspiracja współczesnego zarządzania. Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2012.
5. Gestmann M.: Sabotaż w miejscu pracy. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
6. Guy M.: From Organizational Decline to Organizational Renewal: the Phoenix Syndrome. Quorum Books, New York 1989.
7. Kieżun W.: Patologia transformacji. Poltext, Warszawa 2012.
8. Koźmiński A.K.: Koniec świata menedżerów. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
9. Lencioni P.: Pięć dysfunkcji pracy zespołowej. MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2005.
10. March J., Simon H.: Teoria organizacji. PWN, Warszawa 1964.
11. Merton R.K.: Social Theory and Social Structure. Free Press, New York 1968.
12. Meyer M.W.: Zucker L.G.: Permanently Failing Organizations. Sage, Newbury Park CA 1989.
13. Pasieczny J.: Patologie w zarządzaniu, [w:] Bogdanienko J, Piotrowski W. (red.): Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność. PWE, Warszawa 2013.
14. Samuel Y.: Organizational Pathology. Life and Death of Organizations. Transaction Publishers, New Brunswick 2010.
15. Slatter S., Lovett D.: Restrukturyzacja firmy. WIG-Press, Warszawa 2001.
16. Stocki R.: Diagnostyka organizacji od A do Z. Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
17. Stocki R.: Patologie organizacyjne – diagnostyka i interwencje. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
18. Suszyński C.: Restrukturyzacja przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 1999.

## Abstract

An organizational pathology is a long-lasting, substantial malfunction which causes waste within the organization. Sources of pathologies can be found both inside the organization and in its environment. It is particularly difficult to study pathologies in business because, for various reasons, respondents are reluctant to disclose the problems of the organization.

---

Pathologies in administration are slightly easier to investigate, and therefore this area has been studied more thoroughly. Regardless of differences between individual cases, most pathologies can be interpreted as an undesired shift of goals, which may therefore be considered a universal pathology. The article describes both pathologies caused by internal factors and those arising when the organization interacts with the environment. The article is based on the qualitative research conducted by the author.