

Jacek PASIECZNY, Beata GLINKA  
Uniwersytet Warszawski  
Wydział Zarządzania

## OBSZARY DYSFUNKCJI ORGANIZACYJNYCH

**Streszczenie.** Dysfunkcją organizacyjną jest długotrwała, istotna niesprawność powodująca marnotrawstwo w organizacji. Źródeł dysfunkcji należy poszukiwać zarówno w samej organizacji, jak i w jej otoczeniu. Badanie tych zjawisk jest jednak trudne z powodu różnie motywowanej niechęci respondentów do ujawniania problemów organizacji. Łatwiejsze jest badanie dysfunkcji administracji i ten obszar jest lepiej poznany. Niezależnie od indywidualnej specyfiki większość dysfunkcji może być interpretowana jako niepożądane przesunięcie celów. W artykule opisywane są różne obszary i źródła dysfunkcji.

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

## AREAS OF ORGANIZATIONAL DYSFUNCTIONS

**Summary.** Dysfunctions and pathologies in administration are slightly easier to investigate, and therefore this area has been studied more thoroughly. Regardless of differences between individual cases, most dysfunctions can be interpreted as an undesired shift of goals, which may therefore be considered a universal dysfunction. The article describes areas and sources of organizational dysfunctions.

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

### 1. Istota dysfunkcji organizacyjnych

Zjawiska i mechanizmy powodujące, że organizacje nie osiągną wyznaczonych celów, najczęściej określa się m.in. przy użyciu takich terminów, jak: błędy, dysfunkcje, patologie czy niesprawności. Jednak do analizy tych zjawisk potrzebne jest precyzyjniejsze określenie. *Błąd* to wykonanie jakiejś czynności niepoprawnie, to niedokładność lub zjawisko powodujące że system działa niezgodnie z zamierzeniami. Błąd ma na ogół charakter

jednostkowy [26, s. 378]. Mimo że organizacyjne następstwa błędów mogą być bardzo dotkliwe, ich autorzy nie zawsze ponoszą negatywne konsekwencje. Wiąże się to z (najczęściej) brakiem intencjonalności błędów. Błąd jest traktowany jako odchylenie niezamierzone, powstałe wbrew woli jego sprawcy. Co ciekawe, zamierzone działania o podobnie niekorzystnych skutkach zazwyczaj spotykają się z powszechnym potępieniem i organizacyjnymi konsekwencjami. Oznacza to, że nawet instytucje o charakterze rynkowym w swoim funkcjonowaniu również stosują pozaekonomiczne kryteria oceny zjawisk i zachowań. Analiza tych obszarów musi być więc osadzona w kontekście etycznym.

*Dysfunkcja* jest zjawiskiem wpływającym w sposób niekorzystny na konkretny system społeczny. Długotrwałe oddziaływanie dysfunkcji może doprowadzić do stanu patologicznego [26, s. 377]. Upraszczając, dysfunkcję można traktować jako mechanizm zakłócający sprawne działanie organizacji. *Patologia organizacji* to względnie trwała niesprawność, która powoduje marnotrawstwo, w sensie ekonomicznym i (lub) moralnym przekraczające granice społecznej tolerancji [17, 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” [35, s. 49].

## 2. Przeprowadzone badania

Badania będące podstawą niniejszego artykułu mieszczą się w nurcie interpretatywnym. Są one wciąż kontynuowane, jednak już przeprowadzone prace umożliwiają wyciągnięcie pewnych wniosków. Pierwszą fazą badań była analiza literatury przedmiotu. Doprowadziła ona do stworzenia „roboczej listy dysfunkcji”, która miała służyć pomocą w dalszych badaniach. Drugi etap badań wiązał się z koniecznością pokonania określonych trudności, do których zaliczyć można przede wszystkim problemy z pozyskaniem informacji oraz problemy interpretacyjne. Problemy z pozyskaniem informacji mają charakter uniwersalny i są zjawiskiem powszechnym. Jednak w przypadku badania zjawisk dysfunkcji niechęć do uczestnictwa w badaniu jest szczególnie. Respondenci odmawiają uczestnictwa w badaniu lub godzą się na rozmowę z zastrzeżeniem, że żaden z poruszanych problemów nie może być później, nawet w sposób anonimowy, zawarty w jakiegokolwiek publikacji. Zgoda na nagrywanie wywiadu jest ewenementem. Takie reakcje, choć zrozumiałe, bardzo utrudniają pracę badacza. Organizacje dbają o swój wizerunek, a zatrudnieni w nich pracownicy obawiają się o swoją pracę. W trakcie prowadzenia badań autor artykułu stykał się

z sytuacjami, gdy pracownicy nie chcieli udzielać nawet takich informacji, które dostępne były na stronach internetowych organizacji. Z badaczem chętniej nawiązują kontakt osoby szczególnie zainteresowane, np. będące w sporze z organizacją, lecz opieranie się wyłącznie na takich opiniach jest niebezpieczne z punktu widzenia konieczności zachowania bezstronności przez badacza.

Problemy interpretacyjne wynikają z faktu, że liczne zagadnienia organizacyjne wymykają się z jednoznacznej oceny. Różne, a czasem nawet te same grupy interesariuszy, ale w różnych okolicznościach przyjmujące zmienne role, w różny sposób interpretują zachodzące zjawiska. W praktyce oznacza to, że określone zagadnienie może być różnie postrzegane przez różnych aktorów organizacyjnych – przedstawicieli kadry kierowniczej, podwładnych, działaczy związkowych itd. Ponadto w prywatnej rozmowie zjawiska mogą być zupełnie inaczej naświetlane i omawiane niż w trakcie oficjalnych wystąpień, w obecności innych osób itd. Problemem jest również ludzka skłonność do szukania najbliższych, wyłącznie bezpośrednich przyczyn problemów. P. Senge nazywa takie zjawisko „koncentracją na wydarzeniach” [32, s. 33-34]. Stanowi to utrudnienie, szczególnie w przypadku poszukiwania i analizy dysfunkcji organizacyjnych, a więc mechanizmów zakłócających sprawne funkcjonowanie organizacji. Biorąc pod uwagę wspomnianą wyżej, ogólną niechęć respondentów do uczestnictwa w badaniu, a co za tym idzie, niewielką ich liczbę, nie jest możliwe w pełni obiektywne zbadanie zjawisk dysfunkcji w organizacji. Jednak możliwe okazuje się osiągnięcie sporej powtarzalności opinii. Wskazane powyżej problemy, a także cel badań, jakim było poznanie i zrozumienie oraz stworzenie „otwartego katalogu dysfunkcji” były czynnikami determinującymi wybór metodyki drugiej fazy badań. Realizacja podobnego celu przy użyciu „klasycznych” metod ilościowych byłaby trudna lub wręcz niemożliwa. W celu pozyskania informacji wybrano metodę wywiadów częściowo ustrukturyzowanych. Badania zostały przeprowadzone wśród 20 dobranych celowo menedżerów różnych szczebli i przedsiębiorców. Wszyscy, z wyjątkiem jednego, kierowali organizacjami lub komórkami organizacyjnymi w Polsce. Jeden z respondentów był wysokiego szczebla menedżerem międzynarodowej firmy kolejno, w Polsce, Turcji, Rumunii i Rosji. Długość wywiadów wahała się od 30 minut (wywiad najkrótszy) do 6 godzin (najdłuższy, przeprowadzony w trakcie kilku spotkań). Wywiady były nagrywane, podlegały transkrypcji oraz analizie. Wśród badanych było 6 przedsiębiorców (właściciele małych, często jednoosobowych firm), 13 menedżerów średnich i dużych firm oraz jeden pracownik spółdzielni mieszkaniowej.

### 3. Dysfunkcje w literaturze

Badanie dysfunkcji i ich obecność w literaturze przedmiotu pojawia się niemal od samego początku jej istnienia. Zagadnienia te (choć nie wprost) poruszane są w dziełach Ksenofonta

czy Kodeksie Hammurabiego. Cały nurt przemysłowy klasycznej nauki o zarządzaniu był pochodną chęci eliminacji dysfunkcji organizacyjnych przez genialnych inżynierów. Jednak we współczesnej literaturze problematyka ta poruszana jest zaskakująco rzadko, biorąc pod uwagę skalę potrzeb praktyki. Wiele pozycji ma charakter przyczynkarski lub poradnikowy. Być może pozytywne zjawiska mogą być postrzegane jako atrakcyjniejsze do analiz niż negatywne, gdyż sukces budzi znacznie większe zainteresowanie badaczy niż porażka [30, p. 1]. Jedyne nieliczni badacze uczynili problematykę dysfunkcji głównym punktem swoich rozważań. Większość podejmuje te zagadnienia niejako „po drodze”, analizując wybrane aspekty organizacji zarządzania. Do takich autorów należą m.in. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper, S.P. Goffnett, L. Lepisto, R. Hayes, I. Jamil, P. Panday i inni.

Większe efekty osiągnęli badacze administracji. Dorobkiem M. Croziera, R.K. Mertona, Ph. Selznicka, A.W. Gouldnera, H. Finera, D. Osborna, T. Gaeblera, B. Weingasta, W. Kieżuna, J. Kurnała, A.K. Koźmińskiego, R. Batko i wielu innych jest identyfikacja źródeł, mechanizmów oraz opis dysfunkcji w funkcjonowaniu organizacji biurokratycznych. Analiza dysfunkcji w biznesie 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.

Jako uniwersalny mechanizm dysfunkcyjny można uznać tzw. autonomizację, prowadzącą 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 [17, s. 16]. Zjawiska te badali m.in. J. March i H. Simon, R.K. Merton czy M. Crozier [21; 22; 6]. Mechanizmy przesunięcia celów (choć sam autor nie stosuje tego pojęcia) przyjmuje jako podstawę swoich rozważań M. Dobrzyński, który analizuje patologie funkcjonowania współczesnych korporacji [7]. Dysfunkcje organizacji administracyjnych są łatwiejsze do identyfikacji, gdyż tkwią w założeniach modelu biurokratycznego – dobrze opisane mechanizmy formalizacji w połączeniu ze specyficzną obroną motywacją zatrudnionych tworzą zjawiska błędnych kół biurokratyzmu.

Badanie dysfunkcji w biznesie jest trudniejsze nie tylko ze względu na utrudniony dostęp do danych, ale i inną naturę organizacji biznesowych. W odróżnieniu od administracji, działają one na podstawie uniwersalnego, homeostatycznego mechanizmu rynkowego, który stymuluje je do podejmowania bieżących działań korygujących. Długotrwały stan patologiczny, do jakiego prowadzi mechanizm dysfunkcyjny, jest dla nich śmiertelnym zagrożeniem. Dlatego patologie w organizacjach rynkowych są szybciej 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 [27].

Dysfunkcje, w zależności od przyjętych założeń, można analizować w kontekście teorii ekologii populacji organizacji, cyklu życia organizacji, psychopatologii czy stosując systemową metaforę organizmu [24]. Bogaty jest również dorobek przedstawicieli ujęcia diagnostycznego, które poszukuje i 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, którzy stworzyli interesującą typologię zachowań organizacyjnych odbiegających od normy [34].

Największa grupa autorów poszukuje dysfunkcji w szeroko rozumianym obszarze społecznym organizacji. Należą do niej m.in. R. Stocki, P. Lencioni czy Y. Samuel [35]. Do tej grupy można również zaliczyć autorów analizujących różnorodne dysfunkcyjne zachowania. Zagadnieniami mobbingu związanego z płcią zajmują się S. Fox i T.R. Lituchy. Problemy przyczyn i przebiegu wypalenia zawodowego badają też m.in. W. Awa, M. Plaumann, U. Walter, D.W. Chan, J. Halbesleben, H. Osburn, M. Mumford i inni [1]. R.D. White za źródło dysfunkcji uznaje dążenie do nadmiernej szczegółowości w działaniach menedżerów [38]. Dysfunkcje różnych typów kultur organizacyjnych analizują G. Fink, D. Dauber, M. Yolles [10].

Inni badacze szukają źródeł dysfunkcji w filozofii, polityce i konkretnych rozwiązaniach organizacyjnych [12; 33]. L.A. Perlow, G.A. Okhuysen, N.P. Repenning wiążą dysfunkcje z szybkim tempem podejmowania decyzji [28]. Dysfunkcyjne mechanizmy wzajemnego podważania decyzji przez członków zespołów w organizacjach administracyjnych dostrzega P.R. Schulman [31]. C. McMillan i J. Overall zauważają źródła dysfunkcji w wadliwym systemie zarządzania strategicznego, który m.in. filtruje przekazywane informacje, eksponując dobre i ograniczając złe [20].

#### **4. Dysfunkcje w opiniach respondentów**

Przeprowadzone wywiady umożliwiają dokonanie wstępnego podziału dysfunkcji według miejsca ich powstawania.

Podobnie w literaturze, zdecydowana większość uczestników badań szukała dysfunkcji w szeroko rozumianym obszarze społecznym organizacji. Respondenci dostrzegali niechęć do zmian lub uodpornienie na zmiany, wypalenie zawodowe, zanik odpowiedzialności i zaangażowania, brak zaufania, obawę przed konfliktami, nieuczciwość, chciwość oraz inne. Za źródła dysfunkcji uznawano złe relacje międzyludzkie, będące efektem nadużywania lub niewłaściwego sposobu realizacji władzy przez przełożonych. Ponadto zwracano uwagę na dysfunkcyjne gry organizacyjne uprawiane przez uczestników organizacji.

W szczególności chodziło o różnorodne rozgrywki o władzę i zasoby organizacyjne. 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. Przejawem dysfunkcyjnej gry może być również celowe niedoformalizowanie organizacji, które znacznie zwiększa możliwość oddziaływania przełożonego na podwładnego. Na społeczne źródła patologii w najmniejszym stopniu zwracali uwagę przedsiębiorcy, co jest zrozumiałe, biorąc pod uwagę niedużą wielkość zespołów, którymi kierowali. Jedynie nieliczni z nich wspominali o problemie nieuczciwości, jednak – co ciekawe – wiąźali ją z warunkami współpracy z wielkimi 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. Wszyscy badani, którzy mieli doświadczenia pracy w środowisku międzynarodowym, zwracali uwagę na dysfunkcje organizacji, powstające w wyniku nieumiejętnego zarządzania różnorodnością kulturową. Respondenci zwracali uwagę na dysfunkcyjny etnocentryzm korporacji zagranicznych, kierowanie się kryteriami narodowościowymi przy awansach organizacyjnych, różnice w poziomie wynagrodzeń, a także (choć to zjawisko nie należy bezpośrednio do grupy dysfunkcji społecznych) stosowanie „nieoficjalnych” metod transferu środków do krajów centrali.

Niektórzy rozmówcy dostrzegali różnice w poziomie uczciwości i skłonności do korupcji w różnych kulturach narodowych. Poważna dysfunkcja w obszarze społecznym to brak zaufania. Jest to uniwersalne zjawisko objawiające się zarówno w korporacjach, jak i małych przedsiębiorstwach. Abstrahując od jej źródeł (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 ekonomicznym wymiarze prowadzi do wzrostu kosztów transakcyjnych. Tylko jeden z menedżerów zetknął się w swojej firmie z przypadkiem oskarżenia o mobbing, które zgłosiło dwóch zwalnianych pracowników. Jednak, jego daniem, była to raczej próba obrony przed zwolnieniem. Natomiast kilku rozmówców wspominało o nadużywaniu władzy przez niektórych menedżerów, co może być wstępem do mobbingu. Tę patologię dostrzegło też dwoje specjalistów zatrudnionych w niepublicznej jednostce służby zdrowia. Niewykluczone, że niektórzy menedżerowie, którzy przeważali wśród badanych, celowo pomijali to zagadnienie lub nie chcieli o nim wspominać. Problem ten wymaga niewątpliwie pogłębienia na większej próbie badawczej, tym bardziej, że inne badania wskazują, że mobbing jest zjawiskiem powszechnym. Z badań przeprowadzonych w Polsce w 2002 r. przez Centrum Badań Opinii Publicznej wśród pracowników różnych sektorów wynika, że mobbing dotknął aż 19% badanych [29].

W obszarze funkcjonowania organizacji kilku rozmówców poruszyło temat skrajnej ekonomizacji, co przejawia się nadmiernym korzystaniem z zewnętrznych zasobów pracy,

powszechnym stosowaniem elastycznych form zatrudniania, redukowaniem lub brakiem inwestycji zarówno w materialnej, jak i społecznej sferze organizacji. Nadmierna ekonomizacja przejawia się również patologiczną eksploatacją szeroko rozumianych zasobów organizacyjnych.

W efekcie dochodzi do wyjaławiania zasobów, co skutkuje różnymi dysfunkcjami i w konsekwencji prowadzi do spadku: jakości, motywacji i związku emocjonalnego z firmą. Wyjaławianie zasobów jest również dysfunkcjonalne z punktu widzenia dalszego funkcjonowania – organizacje nie dysponują wystarczającymi zasobami, żeby właściwie odpowiadać na wyzwania rozwojowe. Niektórzy z badanych zwracali uwagę na istnienie swoistej organizacyjnej dysocjacji – swoistego zaburzenia tożsamości organizacyjnej, przejawiającego się przez autonomizację lub sprzeczności. Może to np. przybierać postać nadmiernej ekonomizacji oszczędnościowej przy jednoczesnej rozrzutności w tej samej organizacji.

Rozmówcy z większych przedsiębiorstw sygnalizowali istnienie dysfunkcji polegającej na niedostrzeganiu związku między nakładami a efektami. Dotyczyło to tych firm, gdzie centra kosztów zostały organizacyjnie odseparowane od centrów przychodów. Ta dysfunkcja może się wyrażać inwestycjami w projekty o niskiej rentowności, pozbywaniem się kluczowych zasobów czy dysfunkcjonalnymi suboptymalizacjami organizacyjnymi. Mimo nieograniczonych technicznych możliwości przepływu informacji w wielu organizacjach szwankuje komunikacja. Zwracali na to uwagę niemal wszyscy rozmówcy z większych firm. Główną barierą nie są kwestie techniczne, lecz brak wiedzy lub brak motywacji kadry kierowniczej do efektywnego komunikowania się. Niewłaściwa komunikacja niejednokrotnie skutkuje nieporozumieniami wewnątrz organizacji i z podmiotami otoczenia, niską motywacją, konfliktami oraz problemami z wprowadzaniem zmian.

W przeprowadzonych badaniach respondenci dość często zwracali uwagę na silny wpływ na ich organizacje dysfunkcyjnych mechanizmów działających w otoczeniu. Praktycznie wszyscy przedsiębiorcy wskazywali na państwo jako instytucję dysfunkcyjną oraz generującą dysfunkcje. Państwo postrzegane jest przez nich jako jednolity podmiot zewnętrzny, tworzący obciążenia i niepewność. Biurokracizm, obowiązki informacyjne, rozbudowane działania kontrolne to, zdaniem respondentów, niektóre tylko z przejawów dysfunkcyjności państwa. Co ciekawe, wszyscy przedsiębiorcy, z którymi prowadzone były wywiady, korzystali z ulg i zachęt materialnych, oferowanych przez państwo. Menedżerowie również wymieniali państwo jako źródło patologii, koncentrując się jednak na wpływie polityki na biznes.

Ponadto ci ostatni zwracali uwagę na bardzo silny, dysfunkcyjny wpływ mediów, konfliktów kulturowych czy struktur otoczenia biznesowego. Badani respondenci dostrzegali także liczne zachowania nieetyczne i niezgodne z prawem, ale z reguły poza swoją organizacją.

## 5. Zakończenie

Mimo wielu badań obszar dysfunkcji i patologii organizacyjnych jest wciąż relatywnie słabo poznany. Wynika to przede wszystkim z trudności pozyskania informacji, ale również ze specyfiki samej materii, cechującej się niejednoznacznością, subiektywizmem i dynamiką. W konsekwencji wiele dysfunkcji odkrywanych jest „przy okazji” badania wybranych obszarów i zachowań organizacyjnych. Dysfunkcje mogą pojawiać się we wszystkich podsystemach organizacji oraz w jej otoczeniu. Ich identyfikacja jest trudna, ale możliwa i wskazana. Wydaje się, że badacze tych zagadnień są wręcz skazani na stosowanie metodyk jakościowych. 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. Awa W.L., Plaumann., Walter U.: Burnout prevention: A review of intervention programs. “Patient Education and Counseling” Vol. 78, No. 2.
2. Batko R.: Golem, Awatar, Midas, Złoty cielec. Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności. Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2013.
3. Benett R., Robinson S.: Development of a Measure of Workplace Deviance. “Journal of Applied Psychology”, Vol. 85, No. 3.
4. Bogle J.C.: Dość. PTE, Warszawa 2009.
5. Chan D.W.: Burnout and life satisfaction: Does gratitude intervention make a difference among Chinese school teachers in Honk Kong? “Educational Psychology”, Vol. 31, No. 7.
6. Crozier M.: Biurokracja. Anatomia zjawiska. PWE, Warszawa 1967.
7. Dobrzyński M.: Doktryna szoku jako inspiracja współczesnego zarządzania. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2012.
8. Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L.: Workplace bullying: Individual pathology or organizational culture? [in:] Bowie V., Fisher B., Cooper C.L. (eds.): Workplace Violence: Issues, Trends, Strategies. Willan, London 2005.
9. Finer H.: Administrative Responsibility in Democratic Government. “Public Administration Review” 1(4).
10. Fink G., Dauber D., Yolles M.: Understanding organizational culture as a trait theory. “European Journal of International Management”, Vol. 6, Is. 2.
11. Fox S., Lituchy T.R.: Gender and the dysfunctional workplace. Edward Elger Publishing, Northampton, MA, 2012.
12. Gestmann M.: Sabotaż w miejscu pracy. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.



13. Goffnett S.P., Lepisto L., Hayes R.: Using the socio-economic approach to management to augment Lean Six Sigma. "International Journal of Productivity and Performance Management", Vol. 65, Is. 1.
14. Guy M.: From Organizational Decline to Organizational Renewal: the Phoenix Syndrome. Quorum Books, New York 1989.
15. Halbesleben J.R.B., Osburn H.K., Mumford M.B.: Action research as a burnout intervention: Reducing burnout in the federal service. "Journal of Applied Behavioral Science". Vol. 42, No. 2.
16. Jamil I., Panday P.: Inter-Organizational Coordination and Corruption in Urban Policy Implementation in Bangladesh: A Case of Rajshahi City Corporation. "International Journal of Public Administration", Vol. 35, Is. 5.
17. Kieżun W.: Patologia transformacji. Poltext, Warszawa 2012.
18. Koźmiński A.K.: Koniec świata menedżerów. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
19. Lencioni P.: Pięć dysfunkcji pracy zespołowej. MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2005.
20. McMillan C., Overall J.: Wicked problems: turning strategic management upside down. „Journal of Business Strategy”, Vol. 37, Is. 1.
21. March J., Simon H.: Teoria organizacji. PWN, Warszawa 1964.
22. Merton R.K.: Social Theory and Social Structure. Free Press, New York 1968.
23. Meyer M.W., Zucker L.G.: Permanently Failing Organizations. Sage, Newbury Park CA 1989.
24. Miller J.G., Miller J.L.: A Living systems of organizational pathology. „Behavioral Science”, Vol. 36. Is. 4.
25. Osborne D., Gaebler T.: Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. Addison-Wesley, Reading, MA 1992.
26. Pasieczny J.: Patologie w zarządzaniu, [w:] Bogdanienko J., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność. PWE, Warszawa 2013.
27. Pasieczny J.: Obszary i źródła patologii organizacyjnych. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i zarządzanie, z. 83, Gliwice 2015.
28. Perlow L.A., Okhuysen G.A., Repenning N.P.: The speed trap: Exploring the relationship between decision making and temporal context. "Academy of Management Journal". Vol. 45, Is. 5.
29. Romańczuk-Grącka M.: Mobbing w administracji publicznej. Wybrane zagadnienia kryminologiczne i prawnokarne, [w:] Suwaj P.J., Kijowski D.R. (red.): Patologie w administracji publicznej. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.
30. Samuel Y.: Organizational Pathology. Life and Death of Organizations. Transaction Publishers, New Brunswick 2010.
31. Schulman P.R.: The „logic” of organizational irrationality. "Administration & Society". Vol. 21, Is. 1.

32. Senge P.M.: Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
33. Slatter S., Lovett D.: Restrukturyzacja firmy. WIG-Press, Warszawa 2001.
34. Stocki R.: Diagnoza organizacji od A do Z. Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
35. Stocki R.: Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencje. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
36. Suszyński C.: Restrukturyzacja Przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 1999.
37. Weingast B., Moran M.: Bureaucratic Discretion or Congressional Control? Regulatory Policymaking by the Federal Trade Commission. "Journal of Political Economy" 91(5), 1983.
38. White R.D.: The micromanagement disease: Symptoms, diagnosis and cure. "Public Personnel Management", Vol. 39 Is. 1.

### **Abstract**

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