

Patologie organizacji w okresie kryzysu

Wstęp

Patologie rozumiane jako nieprawidłowości nieodłącznie towarzyszą wszelkiej działalności człowieka. Dotyczy to również zarządzania. W istocie trudno rozpatrywać zarządzanie jako zorganizowane działanie nie odwołując się do patologii. Celem artykułu jest zaprezentowanie wybranych patologii w organizacji i zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem warunków kryzysu.

1. Przeprowadzone badania

Podstawą do napisania artykułu był program badawczy „Błędy menedżerskie”, realizowany na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego w latach 2010-2012. Badania miały charakter interpretacyjny.

Tekst został oparty na analizie literatury oraz wywiadach częściowo ustrukturyzowanych, przeprowadzonych wśród dobranych celowo 40 menedżerów różnych szczebli. Konsekwencją celowego doboru próby jest brak reprezentatywności badań. Wszyscy, za wyjątkiem jednego, menedżerowie kierowali organizacjami lub komórkami organizacyjnymi w Polsce. Jeden z respondentów był wysokiego szczebla menedżerem rosyjskiej spółki należącej do międzynarodowej korporacji. Zdecydowana większość badanych zatrudniona jest w firmach dużych i średnich. Stanowi to istotne ograniczenie przeprowadzonych badań, gdyż nie pozwoliły one zidentyfikować błędów i patologii firm małych. Wywiady przeprowadzono na przełomie lat 2011/2012.

2. Istota i elementy teorii patologii

Termin patologia wywodzi się z języka greckiego i oznacza stan chorobowy lub naukę o chorobach. W codziennym języku patologia jest rozumiana jako występująca przez dłuższy czas istotna nieprawidłowość.

Jako że patologia jest nauką o chorobach, patologię organizacji można więc potraktować jako naukę o „chorobach organizacji”. Nawią-

* Dr hab., Zakład Innowacji Organizacyjnych, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, jpasieczny@mail.wz.uw.edu.pl, ul. Szturmowa 1/3 02-678 Warszawa

zując do drugiego rozumienia tego terminu, patologia organizacji będzie długotrwałą istotną nieprawidłowością w funkcjonowaniu organizacji. Według W. Kieżuna badanie patologii organizacji można potraktować jako wyraźnie wyodrębnioną część teorii organizacji i zarządzania, zajmującą się analizą dewiacji, a następnie teoretycznym ich uogólnianiem i określaniem środków zaradczych [Kieżun, 1971, s. 9]. Zaś patologię organizacji ten sam autor określa jako „względnie trwałą niesprawność, która powoduje marnotrawstwo, w sensie ekonomicznym i (lub) moralnym przekraczające granice społecznej tolerancji” [Kieżun, 2012, s. 16]. Analogicznie można zdefiniować patologię zarządzania jako długotrwałą istotną nieprawidłowość w procesach zarządzania organizacją lub wyodrębnioną część nauki o zarządzaniu, zajmującą się analizą funkcjonowania nieprawidłowości w zarządzaniu.

Zbliżonym pojęciem do patologii jest dysfunkcja. Dysfunkcję należy traktować jako zjawisko wpływające w sposób negatywny na określony system społeczny. Wskutek dysfunkcji systemy ulegają napięciom i zmianom w niewskazanym kierunku. Długotrwałe oddziaływanie dysfunkcji może doprowadzić system do stanu patologicznego. Oznacza to, iż dysfunkcja organizacji prowadzi do zakłóceń sprawnego funkcjonowania organizacji a dysfunkcja zarządzania uniemożliwia lub utrudnia właściwe zarządzanie wybranym systemem organizacyjnym. Jednak granica między dysfunkcją a patologią nie zawsze jest widoczna, co znajduje odzwierciedlenie w obszarze definicyjnym. Przykładowo według R. Stockiego „patologią jest każda dysfunkcja w organizacji; taka, która nie pozwala na osiągnięcie realistycznych, wyznaczonych dla danej organizacji i zgodnej z dobrem społecznym celów w zakładanym czasie i przy określonych środkach” [Stocki, 2005, s. 49]. Podobne spojrzenie na patologię („przez dysfunkcje”) prezentowało wielu ankietowanych menedżerów.

Stosunkowo często używany jest również termin „niesprawność organizacji”. Całe systemy organizacyjne lub poszczególne ich procesy ocenia się jako niesprawne. Niesprawność jest przeciwieństwem „sprawności” – prakseologicznej oceny „dobrej roboty”. Podstawowymi walorami sprawności są skuteczność, korzystność i ekonomiczność. Walory te są w pewnym zakresie stopniowalne. Niesprawność organizacji lub procesu należy zatem traktować jako posiadanie niewystarczających walorów sprawności przez organizację lub proces. Istotnym problemem jest więc ustalenie prognozy bariery sprawności, który określa granice zja-

wisk uznanych za patologiczne [Kieżun, 2012, s. 14]. Pomocą może służyć opracowana przez J. Zielenieckiego struktura skutków zamierzonego działania ludzkiego (tabl.1)

Tablica 1. Struktura skutków działania

Skutki działania	Niezależnie od ich oceny	Zamierzone		Niezamierzone
		Główne	Uboczne	
	Oceniane pozytywnie	Cel główny osiągnięty w wyznaczonym stopniu	Cele uboczne osiągnięte w oznaczonym stopniu	Pozytywne niespodzianki
		Wynik użyteczny		
	Oceniane negatywnie	Koszty działania		
		Koszty, które się rzeczywiście przyczyły do wyniku użytecznego	Straty nieuniknione	Marnotrawstwo

Źródło: [Kieżun, 2012, s. 14]

Z punktu widzenia działalności prakseologicznie sprawnej, należy dążyć do minimalizacji marnotrawstwa, pamiętając jednak, że istnieje granica społecznej akceptacji marnotrawstwa. Powstaje więc pytanie, czy każde marnotrawstwo jest patologią czy dopiero staje się nią dopiero wówczas, gdy przekroczy granicę społecznej akceptacji? Biorąc pod uwagę złożoność otoczenia, a w szczególności różnorodność uwarunkowań prawnych i kulturowych, czynnik akceptacji społecznej wydaje się być istotny. Jeszcze istotniejsza jest jednak kwestia powtarzalności. Jednorazowe marnotrawstwo może być efektem pomyłki lub błędu, rozumianego jako wykonanie jakiejś czynności w sposób niepoprawny, niedokładność w jakimś wytworze pracy lub wnioskowaniu, ale o charakterze jednostkowym lub przypadkowym. Marnotrawstwo względnie trwałe, będące wynikiem działań powtarzalnych i/bądź utrwalonych w sposób formalny jest już patologią.

3. Błędy zamierzone i niezamierzone – rozmyte granice patologii

Liczne błędy, dysfunkcje i patologie mogą być wynikiem świadomych i celowych decyzji i rozwiązań organizacyjnych, mogą być również efektem działań nieświadomych. To, czy błąd został popełniony świadomie czy nieświadomie, z ekonomicznego punktu widzenia nie

ma zazwyczaj znaczenia. Jego następstwem jest bowiem strata, spadek efektywności, dodatkowe koszty lub inne negatywne zjawiska znajdujące swoje odbicie w sytuacji ekonomicznej i społecznej pozycji organizacji, czyli to, co J. Zieleniewski nazywa marnotrawstwem. Jednak decyzje i działania organizacyjne osądzone są przez wielu interesariuszy i przy użyciu zróżnicowanych kryteriów. Z punktu widzenia zasad etycznych czym innym jest nieświadoma pomyłka menedżera przyczyniająca się do spadku zysku firmy, a czym innym jego świadoma decyzja prowadząca do takiego samego spadku, ale będąca efektem działań korupcyjnych. Przy czym, co ważne, etycznymi kryteriami oceny posługują się również ci, dla których z oczywistych względów istotniejsze są kryteria ekonomiczne. Tak więc media czy nawet akcjonariusze być może „wybaczą” menedżerowi wspomniany nieświadomy błąd, mimo że doprowadził on do wymiernej utraty korzyści przez tych drugich. Na taką pobłażliwość nie może liczyć menedżer, który spowodował takie same problemy w wyniku działań świadomych i nieuczciwych. Niekiedy jednak sytuacja jest bardziej złożona – błędy są świadome, ale nieuniknione, gdyż wynikają z niewłaściwych założeń leżących u podstaw organizacji. Dobrym i dość powszechnie występującym przykładem ilustrującym to zagadnienie jest wybór dostawców dla firm. Znaczna część firm (i prawie wszystkie instytucje sektora publicznego) przy wyborze dostawców kieruje się najniższą ceną dostaw. Mimo najszczerzej chęci i wielu wysiłków ze strony osób odpowiedzialnych za zaopatrzenie, nie zawsze najniższą cenę da się pogodzić z wysoką jakością, dogodnymi terminami płatności, odpowiednim serwisem itd. Decyzje o wyborze tych, a nie innych dostawców podejmowane są z całą świadomością i z punktu widzenia interesów organizacji nie są one optymalne. Jest to dostrzegane nie tylko przez samych decydentów, ale i innych interesariuszy. Jednak taki kształt decyzji jest wynikiem niewłaściwych założeń funkcjonujących w organizacji lub w jej otoczeniu i nikt raczej nie zgłasza pretensji do decydentów. Patologia organizacyjna polega tutaj na tym, że wszyscy są świadomi tego, że decyzja jest „świadomie niewłaściwa”, jednak decydent musiał ją podjąć. Błąd został popełniony świadomie, jednak podejmujący decyzję nie miał zamiaru zaszkodzić organizacji. Źródła powstawania takich błędów tkwią bowiem w dysfunkcjonalnych założeniach systemowych. W praktyce oznacza to sytuację polegającą na niemożności podjęcia w pełni racjonalnej decyzji. Nie powinno to dziwić, ponieważ sam termin „racjonalność” nie jest wystar-

czająco precyzyjny. Pochodzi on od łacińskiego *ratio, rationis* co znaczy obliczanie, rozważanie, rozsądek, sposób myślenia. Z kolei *ratiocinatio* znaczy rozsądne zastanawianie się. Przysługuje więc jako cecha rozumowi – czyli (chyba) myśleniu [Zacher, 2000, s. 9]. Nieco upraszczając, działanie racjonalne to działanie rozumne. Jednak faktyczna, przełożona na reguły działania, racjonalność ma miejsce zawsze w określonych warunkach historycznych, politycznych, geograficznych, organizacyjnych, społecznych itd. Warunki te są z reguły zmienne. Oznacza to, że nie należy racjonalności absolutyzować – jest ona oparta o jakąś wiedzę, ma miejsce zawsze tu i teraz [Zacher, 2000, s.10]. Uprawnione jest zatem mówienie o racjonalności częściowej, ograniczonej oraz o stopniowaniu racjonalności.

Z punktu widzenia praktyki cenne jest stwierdzenie M.Webera, że racjonalność ujawnia się w wyborze najbardziej skutecznego (wydajnego) środka dla realizacji uprzednio zdefiniowanych celów [K.Kłosiński 2000, s. 98]. Jednak przecież można zakwestionować zarówno racjonalność wyboru celów, jak i sam dobór najbardziej skutecznego środka (zwłaszcza *ex post*). Różnice w ocenie racjonalności działań z perspektywy całej organizacji i punktu widzenia jej wybranych części wiążą się z bardzo dotkliwą patologią organizacji, jaką jest autonomizacja.

Innym problemem jest sprzeczność między racjonalnością decyzji w długim i krótkim czasie. Te same decyzje, których realizacja przynosi pożądane skutki, w długim okresie mogą przyczyniać się do powstania niekorzystnych zjawisk i konsekwencji. Jednak menedżerowie muszą podejmować takie decyzje, gdyż w przeciwnym razie prawdopodobnie nie będą mogli dłużej pełnić swojej roli. Podporządkowanie decyzji racjonalności krótkookresowej staje się warunkiem przeżycia, ale jednocześnie może negatywnie wpłynąć na procesy przyszłego rozwoju. Przykładami takich nieracjonalnych zachowań może być uleganie modom i efektom stadnym. To co było do niedawna standardowym obowiązkiem pracownika, obecnie bardzo często staje się „kierowanym przez niego projektem”. Outsourcing, Lean management, reengineering, i inne metody „optymalizacji kosztów” stosowane są niemal powszechnie i często bez większego sensu. Daje to często efekt w postaci krótkookresowej poprawy wyników finansowych, jednak w dłuższej perspektywie może prowadzić do tzw. anoreksji organizacyjnej – sytuacji, gdy organizacja nie ma żadnych nadwyżek, które umożliwiłyby uruchomienie nowych procesów [A.K.Koźmiński 2004, s. 43-45].

Przyjmując obecnie dominujące założenia, że celem organizacji jest przetrwanie i rozwój, decyzje prowadzące do maksymalizacji krótkookresowych korzyści kosztem przyszłości należy uznać za patologię. Jednak niewykluczone, że wskutek zmieniającej się rzeczywistości nie tylko skróci się przeciętny cykl życia organizacji, ale i przewartościowaniu ulegną podstawowe założenia odnośnie celów organizacji.

4. Typy i obszary patologii

Zarówno w badaniach, jak i praktyce, bardzo często stosowany jest podział na patologie w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i patologie administracji. Podział ten jest zdecydowanie nieostry – znaczna, jeżeli nie przeważająca część patologii ma charakter uniwersalny. Ponadto liczne patologie występują na styku sektora biznesowego i publicznego.

Do grupy uniwersalnych patologii należy z pewnością tzw. negatywna autonomizacja. Obejmuje ona m.in. [Kieżun, 2012, s 16.]:

1. Zmianę celu głównego na uboczny lub inny cel główny.
2. Zmianę sposobu działania.
3. Taką zmianę celów, w której środek działania (cel pośredni) staje się celem głównym.

Zjawisko tak rozumianej autonomizacji dostrzegł już w latach 50 XX wieku Robert K.Merton, który zauważył zjawisko internalizacji przepisów organizacyjnych, które wprowadzone dla osiągnięcia konkretnych celów organizacyjnych stają się wartością samą w sobie, niezależnie od realizacji tych celów [W.Kieżun 2012, s.19]. Kwestią autonomizacji poprzez koncentrację jednostek organizacyjnych wyłącznie na „celach pomocniczych” będących środkami realizacji celów głównych (przy pominięciu innych „celów pomocniczych”, nieobjętych zasięgiem ich działania), zajmował się również jedyny noblista z dziedziny organizacji i zarządzania H.Simon [H.Simon 2007, s. 96-100]. Rozważania Simona koncentrowały się w przeważającej mierze na administracji, choć jego konstatacje miały charakter uniwersalny. W. Kieżun do najgorszych patologii administracji zalicza [Kieżun, 2012, s.24-25]:

1. Gigantomanię.
2. Luksusomanię.
3. Korupcję.
4. Arogancję władzy.

Obok patologii w administracji, równie bolesne są patologie, błędy i dysfunkcje przedsiębiorstw. Do trwałych i permanentnie popełnianych

błędów w zarządzaniu będących źródłem organizacyjnych patologii zalicza się m.in. [J.Pasieczny, B.Glinka 2008, s.153-166]:

1. Kreowanie przez organizację osób nie do zastąpienia.
2. Zastąpienie codziennej komunikacji okazjonalnymi imprezami/akcjami i nieumiejętna komunikacja zmian.
3. Nadmierne poleganie na procedurach.
4. Niedostrzeżenie związku między organizacyjnymi nakładami a efektami.
5. Brak woli uczenia się i pozyskiwania nowej wiedzy od pracowników.
6. Przerzucanie odpowiedzialności za błędy na innych.
7. Poddawanie się efektowi stadnemu.
8. Lekceważenie drobnych sygnałów.
9. Koncentracja na symptomach problemów a nie na przyczynach.
10. Skracanie horyzontu czasowego decyzji.
11. Brak wizji i reaktywność.
12. Pogoń za nowościami i lekceważenie sprawdzonych rozwiązań.

5. Kryzys a zjawiska patologiczne

Źródła obecnego kryzysu gospodarczego mają złożony charakter. Należą do nich zarówno nieodpowiedzialność władz państwowych i patologie szeroko rozumianego sektora publicznego, jak i polityka ponadnarodowych grup kapitałowych [Pawłowicz, 2010, s. 13].

Do kluczowych zjawisk patologicznych towarzyszących funkcjonowaniu wielkich współczesnych korporacji M.Dobrzyński zalicza [M.Dobrzyński 2010, s. 14-18]:

1. Bezwzględna dominację interesu własnego korporacji.
2. Wpływ na politykę.
3. Maksymalizację korzyści przez eksternalizację kosztów.
4. Globalny wpływ na kulturę i postawy ludzi.

Na oddzielne omówienie zasługuje cała gama patologii związanych z działalnością nieetyczną. Jak wykazują badania przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers, w czasie kryzysu zdecydowanie rośnie liczba przestępstw gospodarczych [PricewaterhouseCoopers, 2009]. Źródła takich zachowań tkwią w pogarszającej się sytuacji ekonomicznej podmiotów gospodarczych, ale również – jak się wydaje – w słabym zakorzenieniu norm moralnych oraz braku poszanowania prawa u wielu przedsiębiorców i menedżerów.

Jednym z ważnych organizacyjnych problemów, na który zwracali uwagę liczni uczestnicy badania są nieetyczne zachowania, a w tym nieetyczne przywództwo. Jego źródła mogą tkwić zarówno w wyznawanym systemie wartości i cechach samego pracownika, jak i w uwarunkowaniach organizacyjnych jak np. wysoki poziom oczekiwań ze strony organizacji, wysoki poziom stresu, wymuszanie odpowiednich zachowań przez oddziaływanie hierarchiczne [M.J.Lecker 2011, s.38-39]. Wśród działań nieetycznych można wyróżnić takie, które są jednocześnie zabronione przez przepisy prawa (np. łapownictwo, mobbing) oraz takie, które nie są jednoznacznie zdefiniowane i zabronione (np. faworytyzm i protekcja w sektorze prywatnym). Niektóre z tych patologii są bardzo rozpowszechnione – z badań przeprowadzonych w Polsce w 2002 r. przez Centrum Badania Opinii Publicznej wśród pracowników różnych sektorów wynika, że mobbing dotknął aż 19% badanych [M.Romańczuk-Grącka 2009, s 466].

Badani menedżerowie wskazywali, że niektóre z wymienionych zjawisk, jak łapownictwo czy faworytyzm nasilają się w czasie kryzysu, podczas gdy inne – jak np. mobbing – nie mają z kryzysem związku.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, w czasie kryzysu zaostrzają się różnice w postrzeganiu rzeczywistości organizacyjnej przez różne grupy uczestników. Menedżerowie w czasie kryzysu podejmują decyzje, które – w ich odczuciu – racjonalne, odbierane są przez podwładnych jako niesprawiedliwe lub krzywdzące. Coś, co menedżerowie uznają za stanowczość, przez ich podwładnych (a często również kontrahentów) postrzegane jest jako bezwzględność; to co dla właścicieli czy kredytodawców jest racjonalizacją działalności, może być wyłącznie redukcją etatów dla pracowników, „ekonomizacją” dla jednych, może być „przerzucaniem obciążeń” dla innych itd. Na problemy z komunikacją i trudności z właściwym przedstawieniem i uzasadnieniem konieczności zmian zwracali uwagę niemal wszyscy uczestnicy badania. Problemy z komunikacją są zjawiskiem uniwersalnym i występującym powszechnie, niezależnie od kondycji przedsiębiorstw. Jednak kryzys jest czynnikiem ujawniającym i zaostrzającym błędy i słabości organizacyjne.

Ciekawym, podnoszonym przez kilku rozmówców zagadnieniem jest koncentrowanie w czasie kryzysu nadmiernej uwagi na kontroli i redukcji kosztów i lekceważenie działań proprzychodowych. W części organizacji, w których zatrudnieni byli badani menedżerowie, kryzys

skutkował niemal wyłącznie oszczędnościami, przy czym niejednokrotnie dotyczyły one takich obszarów i aktywów, które można uznać za kluczowe zasoby firm. Działania takie dają bieżące korzyści, jednak, zdaniem rozmówców, mogą ograniczyć potencjał rozwojowy ich organizacji. Nieco mniejsza grupa badanych wskazywała na rosnącą niechęć do podejmowania decyzji w warunkach kryzysu, co tłumaczono najczęściej obawami menedżerów przed utratą stanowisk.

Większość rozmówców, wskazując patologie, jednocześnie poszukiwała ich źródeł. Najczęściej jako źródła wskazywane były „czynniki obiektywne” lub „czynniki niezależne od menedżerów”. Wydaje się, że kryzys ułatwia takie postrzeganie zjawisk, stając się swoistym katalizatorem do racjonalizowania wielu (również własnych) niewłaściwych zachowań i decyzji.

Nadzwyczajna sytuacja sprzyja zachowaniom skrajnym i błędom a zwiększona dynamika zachowań organizacyjnych uwypukla i potęguje efekty wszelkich organizacyjnych dysfunkcji. Niektórzy z menedżerów zdają sobie sprawę, że kryzys oraz nacisk interesariuszy zmuszają do podejmowania decyzji obliczonych na bardzo krótki horyzont czasowy, jednak zmiana tego stanu wydaje się być niemożliwa. Wynika to z czynników niezależnych - zasady swobodnego przepływu kapitału oraz ogromnej (ze strony mediów, regulatorów, akcjonariuszy, banków itd.) presji w kierunku przyspieszenia dynamiki funkcjonowania organizacji.

Wśród niekorzystnych zjawisk sprzyjających organizacyjnym patologiom, a nasilających się w sytuacjach kryzysowych, można również zaobserwować spadek zaufania. Dotyczy to nie tylko relacji zewnętrznych organizacji, co może być zrozumiałe w świetle danych o wzroście przestępczości. Jak podkreślali niektórzy uczestnicy badania, źródłem patologii są ludzie i w wielu przypadkach „eliminacja patologii nastąpi wraz z wymianą ludzi”. Inni dostrzegali rozwiązanie w rozwoju organizacyjnych systemów informatycznych, które zwiększą możliwości kontroli pracowników, jednocześnie ograniczając dowolność działań na niektórych stanowiskach. Biorąc pod uwagę systemowy charakter wielu dysfunkcji oznacza to skłonność do poszukiwania bardzo prostych, nierzadko fałszywych rozwiązań. Jednocześnie wielu menedżerów podkreśla, że dostrzega znaczenie zaufania i budowy odpowiedniej kultury organizacyjnej.

Zakończenie

Źródła patologii są systemowe i złożone. Oznacza to również, że nie ma uniwersalnych rozwiązań tych problemów. Są jednak mniej lub bardziej efektywne rozwiązania cząstkowe. W istocie zarządzanie nie wyodrębniłoby się jako obszar zainteresowania praktyków i teoretyków, przedmiot licznych badań a później dyscyplina naukowa, gdyby nie doświadczano licznych problemów związanych z funkcjonowaniem organizacji. Problemy te były m.in. efektem powtarzających się błędów i nieprawidłowości w kierowaniu. Przed popełnianiem takich błędów ostrzegali niemal wszyscy autorzy formułujący zalecenia dla (starożytnych lub współczesnych) menedżerów. Pisząc jak postępować, zwracali jednocześnie uwagę czego nie robić.

Również dzisiaj istnieje zapotrzebowanie na takie wskazówki. Zdaniem M.Gestmanna „w chwilach rozpaczki przedsiębiorcy sięgają po każdą, choćby na wpół wiarygodną teorię dotyczącą zarządzania. Wszystkie znane zasady zarządzania – od Total Quality Management poprzez Human Relations do Reengineeringu – to instrukcje, które obiecują pomoc w wyeliminowaniu zakłóceń organizacyjnych, komunikacyjnych, zależnościowych i innych napotykanych w zakładach pracy, nie badając właściwie w sposób wyczerpujący jakie są ich przyczyny” [Gestmann 2001, s.18]. Kryzys eksponuje i w pewnym zakresie nasila zjawiska patologiczne. Z drugiej strony jest to okres poszukiwań i tworzenia nowych rozwiązań i instrumentów m.in. w obszarze zarządzania. Rosną również oczekiwania odnośnie identyfikacji i eliminacji najwciążniejszych i największych patologii.

Literatura

1. Dobrzyński M. (2012), *Doktryna szoku jako inspiracja współczesnego zarządzania*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
2. Gestmann M. (2001), *Sabotaż w miejscu pracy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
3. Kieżun W. (1971), *Autonomizacja jednostek organizacyjnych. Z patologii organizacji*, PWE, Warszawa.
4. Kieżun W. (2012), *Patologia transformacji*, Poltext sp. z o.o., Warszawa.

5. Kłosiński K. (2000), *Racjonalność w procesach społeczno-gospodarczych*, w: *Racjonalność myślenia, decydowanie i działanie*, L.W.Zacher (red.), WSPiZ im. L.Koźmińskiego, Warszawa.
6. Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
7. Lecker M.J. (2011), *When Corporate Leaders Behave Badly*, „Human Resource Management”, Polish Academy of Sciences, Institute of Labor and Social Studies 6/2011 (83).
8. Pasieczny J., Glinka B. (2008) *Błędy menedżerskie – wybrane źródła i implikacje dla rozwoju organizacji*, „Problemy Zarządzania”, 4/2008 (22).
9. Pawłowicz L. (2010), *Transgraniczne holdingi bankowe w warunkach niedokończonej globalizacji rynków finansowych*, w: *Dylematy kreowania wartości przedsiębiorstw w okresie wychodzenia z kryzysu*, Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 4/2 2010.
10. *Presja gospodarcza prowadzi do częstszego występowania przestępstw gospodarczych*, PWC, <http://www.pwc.pl/pl/biuro-prasowe/presja-gospodarcza-prowadzi-do-czestszego-wystepowania-przestepstw-gospodarczych.jhtml>, dostęp dnia 21.06.2012
11. Romańczuk-Grącka M. (2009), *Mobbing w administracji publicznej. Wybrane zagadnienia kryminologiczne i prawnokarne*, w: *Patologie w administracji publicznej*, Suwaj P.J, Kijowski D.R. (red.) Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
12. Simon H.A. (2007), *Podjęmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Helion, Gliwice.
13. Stocki R. (2005), *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencje*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
14. Zacher L.W. (2000), *Racjonalność myślenia, decydowania i działania – pytania i wątpliwości*, w: *Racjonalność myślenia, decydowanie i działanie*, Zacher L.W. (red.), WSPiZ im. L.Koźmińskiego, Warszawa.

Streszczenie

W artykule krótko przedstawiono pojęcie i wpływ patologii na funkcjonowanie organizacji. Autor koncentruje się na przyczynach tego zjawiska i przedstawia je z różnych perspektyw. W czasie kryzysu szczególnie widoczny staje się wzrost zachowań nieetycznych, w tym korupcji, mobbingu, i innych. Niejednokrotnie menedżerowie, znajdując się w sytuacji bez wyboru, utrwalają patologie organizacyjne będąc świadomym braku słuszności swoich działań.

Słowa kluczowe

patologia, kryzys, dysfunkcja, interesariusze

Organizational pathologies during crisis (Summary)

This chapter briefly outlines the definition and impact of organizational pathologies. The Author examines the causes and phenomena of pathologies and focuses on institutional-stakeholder perspective. During crisis the level of unethical activity like corruption, mobbing, bribery significant increases. Often, managers facing a situation with no alternatives reiterate organizational pathologies, although they are fully aware of the wrongfulness of their actions.

Keywords

pathology, crisis, dysfunction, stakeholders