

10

Gry organizacyjne i polityczna perspektywa analiz organizacji

(Julia Karcz)

10.1. Organizacja jako arena polityczna

Polityka rozumiana jako dążenie do zdobycia lub powiększenia władzy, a także jako wykorzystywanie władzy do realizacji własnych celów (Pfeffer, 1981, s. 7) jest obecna na poziomie zarówno całej organizacji, jak i poszczególnych jej części. Dotyczy ona również pojedynczych uczestników organizacji (Hatch, 2002, s. 243). Zdaniem Henry’ego Mintzberga (1989, s. 236) polityka obecna jest w każdej organizacji i w każdym ludzkim systemie. Z kolei Andrés Di Masso (2012) uważa, że polityczny charakter organizacji jest związany z wielością występujących w niej ludzkich interakcji. Aktywność polityczna członków organizacji może być opisywana w kategorii gry. W literaturze funkcjonuje wiele definicji gry. Jednym z podejść jest traktowanie gry jako synonimu konfliktu (Bolesta-Kukułka, 1983, s. 244). Z kolei według Michela Croziera i Erharda Friedberga (1982, s. 97) gra jest mechanizmem, który integruje gracza z systemem, pozwalając mu realizować swoje interesy. Mechanizm ten pozwala na strukturalizację stosunków władzy, ich regulację i podtrzymywanie przy jednoczesnym zachowaniu pewnego marginesu swobody graczy. Niezależnie od przyjętej definicji, można wyróżnić charakterystyczne cechy gier organizacyjnych (Kozłowski i Zawisłak, 1982, s. 91–93):

- gracze lub koalicje mogą realizować własne interesy;
- gra przebiega w zmiennym otoczeniu (społecznym, ekonomicznym itd.);
- w grze obowiązują względnie stałe i znane wszystkim graczom reguły;
- wynik gry jest nieprzewidywalny, a wartość możliwych do uzyskania wypłat jest różna dla różnych graczy i podlega ciągłym zmianom;
- gracze angażują się w grę ze zmienną intensywnością;
- uczestnicy gry muszą posługiwać się wzajemnie zrozumiałym językiem.

Jak wynika z przedstawionej charakterystyki gry, analiza organizacji rozumianej jako arena polityczna powinna koncentrować się na relacjach pomiędzy władzą, interesami i konfliktem.

Pod pojęciem interesów należy rozumieć złożony układ predyspozycji, obejmujący cele, pragnienia, zestaw wartości i oczekiwań, które wpływają na wybór kierunku dzia-

łania danej osoby (Morgan, 2005, s. 170). Interesy są motywem przewodnim działania uczestników gry i funkcjonujących koalicji. Wiąże się też z obszarami zainteresowania gracza, które chce on zachować lub powiększyć oraz z pozycją, którą chce obronić lub zdobyć. Gareth Morgan (2005, s. 171–172) wskazuje na trzy rodzaje interesów:

- wynikające z zadania, powiązane z wykonywaną pracą;
- związane z karierą, będące konsekwencją posiadanych aspiracji;
- związane ze sprawami prywatnymi, wynikające z cech osobowości, postaw, wartości, przekonań i preferencji pracownika.

W literaturze można wyróżnić gry o sumie zerowej i o sumie niezerowej (Bugdol, 2007; za: Neuman i Morgenstern, 1947). Gra o sumie zerowej oznacza, że wygrana jednego uczestnika powoduje przegraną innego. Z kolei gra o sumie niezerowej wiąże się z możliwością uzyskania większych korzyści przez wszystkich uczestników gry.

W kontekście gier politycznych, szczególnie ważne jest zagadnienie koalicji interesów (Piotrowski, 1990, s. 80). Koalicje są tworzone w wyniku nieformalnych procesów wpływu w odniesieniu do zbieżnych celów i wspólnych ideologii. Widać to m.in. w koncepcji organizacji jako koalicji politycznej autorstwa Richarda M. Cyerta i Jamesa G. Marcha (1963). Interesy członków danej koalicji niekoniecznie muszą być zgodne z interesami organizacji. Powstanie koalicji, w skład której wchodzi różne grupy interesów, zależy ściśle od dostępności zasobów – im bardziej są ograniczone, tym większa szansa na zawiązanie koalicji.

Do zawiązania koalicji może dochodzić na drodze porozumienia określającego warunki współdziałania poszczególnych grup oraz kryteria podziału ponoszonych kosztów i pojawiających się korzyści (Piotrowski, 2009, s. 714). Innym sposobem dążenia do zawarcia porozumienia są negocjacje. Negocjacje można zdefiniować jako zwrotny proces otwartego komunikowania się, mający na celu osiągnięcie porozumienia w przypadku, gdy obie strony są powiązane interesami, wśród których część jest wspólna, a część przeciwna (Rządca, 2003, s. 23). Niezależnie od przedmiotu negocjacji, czasu negocjacji i negocjujących podmiotów można dostrzec następujące elementy:

- wzajemną zależność stron (strony negocjacji dostrzegają, że wspólne działanie może przynieść korzyści, a nawet być konieczne w odniesieniu do własnego interesu);
- postrzeganie konfliktu (dotyczy zderzenia kierunków działania i preferencji);
- możliwość oportunistycznych zachowań (strony negocjacji nie ujawniają w pełni swoich motywów i celów, próbują wpływać na drugą stronę w taki sposób, aby dana sytuacja była dla nich jak najbardziej korzystna) (Rządca, 2003, s. 212–215).

W odniesieniu do analizy organizacji jako politycznej areny ważne jest również zagadnienie konfliktu. Konflikt powstaje w przypadku wystąpienia sprzeczności w interesach. Można wyróżnić konflikt interpersonalny oraz konflikt pomiędzy poszczególnymi koalicjami. Z jednej strony konflikt jest postrzegany jako dysfunkcja systemu, jakim jest organizacja. Z drugiej zaś – w systemie tym nieustannie zachodzą procesy konkurencji i współpracy. Ludzie pracują nad realizacją wspólnych zadań i jednocześnie podejmują walkę o ograniczone zasoby czy pozycję (Morgan, 2005, s. 179). Zależności te doskonale widać w hierarchii organizacyjnej, która odzwier-

ciędlą podział zadań i drabinę kariery, z którą wiąże się możliwość posiadania większego wpływu na podział zasobów (Sykianakis i Athanassios, 2011).

Mintzberg (1985) wskazuje, że organizacja postrzegana jako polityczna arena jest opanowana przez konflikt, a menedżerowie skupiają się na działaniach w obrębie jednostki i negocjacjach, które mają prowadzić do złagodzenia powstających napięć. W odniesieniu do wymiarów konfliktu (jego intensywności, wszechobecności oraz czasu trwania) można wyodrębnić cztery typy areny politycznej (Mintzberg, 1985, s. 141):

- pełna arena polityczna – konflikt jest intensywny i wszechobecny;
- konfrontacja – konflikt jest intensywny, jednak możliwy do opanowania;
- chwiejny sojusz – konflikt jest umiarkowany i powstrzymany;
- upolityczniona organizacja – konflikt jest umiarkowany, lecz wszechobecny.

Pojęcia konfliktu i gry pojawiają się również w analizie transakcyjnej Erica Berne'a (2013) – podejściu z obszaru psychologii i psychoterapii, które może być również wykorzystywane do analiz relacji międzyludzkich w organizacjach. Analiza transakcyjna odnosi się do interakcji pomiędzy trzema typami (poziomami) zachowania i odczuwania w ramach ludzkiej tożsamości („Ja”) (Berne, 2013, s. 19–20):

- „Ja-Dziecko” – stan obejmujący najbardziej pierwotne i utrwalone doświadczenia, będący źródłem twórczości, intuicji, energii i radości;
- „Ja-Dorosły” – opierając się na samodzielnie wypracowanych wzorcach zachowań, zbiera, analizuje, klasyfikuje i przetwarza dane niezbędne do samodzielnego funkcjonowania, kontrolując i regulując czynności „Ja-Dziecka” i „Ja-Rodzica”;
- „Ja-Rodzic” – naśladuje wzory zachowań rodzicielskich, skutecznie odciążając „Ja-Dorosłego” od wykonywania drobnych, rutynowych czynności i pozwalając oszczędzać czas i energię. Odpowiada on m.in. za normy, wartości, nakazy i zakazy, polecenia i czynności opiekuńcze.

Wyróżnione poziomy zachowania i odczuwania są kluczowe dla zrozumienia interakcji społecznych. Jednostką interakcji społecznych jest transakcja, polegająca na wymianie tzw. bodźca transakcyjnego (zachowanie wywołane przez dany poziom „Ja” pierwszej osoby) i reakcji transakcyjnej (określona odpowiedź danego poziomu „Ja” drugiej osoby). Można wyróżnić trzy typy transakcji: komplementarne, krzyżowe i ukryte. Transakcje komplementarne występują, gdy interakcja odbywa się pomiędzy tymi samymi stanami „Ja” (komunikaty przebiegają równolegle) (Berne, 2013, s. 21–22). Można przedstawić to na przykładzie:

- Osoba A: „Ile razy panu powtarzałem jak ma pan wykonywać swoje obowiązki? Znow popełnił Pan błąd!” (bodziec wysłany od „Ja-Rodzic” przełożonego do „Ja-Dziecko” podwładnego).
- Osoba B: „Przepraszam Pana bardzo. Obiecuję, że się poprawię” (reakcja „Ja-Dziecko” podwładnego w kierunku „Ja-Rodzic” przełożonego).

Transakcja krzyżowa występuje, gdy wysyłane komunikaty nie przebiegają równolegle (reakcja zachodzi pomiędzy innymi poziomami „Ja” niż w momencie wymiany bodźca transakcyjnego). Sytuację tę obrazuje następujący przykład:

- Osoba A: „Nie wie Pan, gdzie podział się raport za ostatni kwartał?” (bodziec wysłany od „Ja-Dorosły” przełożonego do „Ja-Dorosły” podwładnego).
- Osoba B: „Ciągłe mnie Pan za wszystko obwinia!” (reakcja „Ja-Dziecko” podwładnego w kierunku „Ja-Rodziec” przełożonego).

Gra w podejściu analizy transakcyjnej definiowana jest jako seria komplementarnych transakcji ukrytych, które prowadzą do konkretnego, dającego się przewidzieć wyniku (Berne, 2013, s. 37). Transakcje ukryte występują, gdy zaangażowane zostają więcej niż dwa stany „Ja”. W praktyce dochodzi do wymiany komunikatów akceptowalnych na płaszczyźnie społecznej i jednocześnie zawierających ukryte motywy na płaszczyźnie psychologicznej. Proces ten często zachodzi w sposób nieświadomy. Można to zobrazować przykładem:

- Osoba A: „Zapomniałem uprzedzić Pana o dzisiejszym spotkaniu z klientem, przepraszam.”
- Osoba B: „Mamy jeszcze godzinę, dobrze, że mi Pan o tym mówi.”

W przedstawionym przykładzie na płaszczyźnie społecznej zarówno bodziec, jak i reakcja przebiegają pomiędzy poziomami „Ja-Dorosły” obu stron. Z kolei na płaszczyźnie psychologicznej występuje relacja pomiędzy „Ja-Dziecko” podwładnego i „Ja-Rodziec” przełożonego (przepraszając za popełniony błąd, „Dziecko” wymusza przebaczenie na „Rodzicu”).

W kontekście organizacji gry psychologiczne będą miały znaczny wpływ na kształtowanie relacji między uczestnikami organizacji. Prowadzone gry mogą powodować konflikty, napiętą atmosferę w pracy, nieefektywną pracę zespołową itd. Organizacje mogą przeciwdziałać negatywnym konsekwencjom gier psychologicznych, dokonując analiz w zakresie najczęściej występujących gier, wprowadzając szkolenia w zakresie analizy transakcyjnej, tworząc wzorce współpracy itp.

Trzecim zagadnieniem, istotnym z punktu widzenia analizy organizacji jako areny politycznej jest władza. Władza jest środkiem, za pomocą którego rozwiązywane są konflikty interesów w organizacjach (Morgan, 2005, s. 183). Władza wpływa w istotny sposób na podział ograniczonych zasobów. W związku z tym w organizacjach toczy się nieustanna walka o władzę. Jak wskazuje Przemysław Hensel (2008, s. 135), władza jest w znacznym stopniu determinowana przez kształt rozwiązań instytucjonalnych (m.in. akceptowane sposoby pozyskiwania informacji, przyjęte reguły uczestnictwa w procesie decyzyjnym, zasady rozstrzygania sporów). Duże znaczenie ma potencjał oddziaływania, wynikający z władzy formalnej, jednak w kontekście gier politycznych ostatecznie liczą się rezultaty wykorzystania tego potencjału.

W odniesieniu do gier politycznych specyficznym źródłem władzy graczy jest kontrola nad rzadkimi zasobami. Aby przybliżyć to zagadnienie, warto nawiązać do teorii zależności od zasobów (Pfeffer i Salancik, 1978), zgodnie z którą otoczenie w istotny sposób wpływa na organizację, niemniej jednak menedżerowie są w stanie identyfikować potencjalne ośrodki tego oddziaływania i dokonywać odpowiednich manewrów neutralizujących (Hatch, 2002, s. 89–90). Możliwe jest to dzięki analizie stosunków władzy i zależności, występujących między organizacją a pozostałymi ele-

mentami sieci międzyorganizacyjnej. Podatność organizacji na wpływ otoczenia związana jest z koniecznością pozyskiwania przez organizację zasobów umożliwiających jej działalność (np. kapitał, surowce, siła robocza, wiedza). Zasoby potrzebne organizacji dzielone są według ich doniosłości (stopnia ważności określonego zasobu dla organizacji) i niedoboru (lub dostępności określonego zasobu w otoczeniu) (Pfeffer i Salancik, 1974, s. 138). Można zatem stwierdzić, że uzależnienie organizacji od otoczenia będzie szczególnie widoczne w przypadku zasobów o wysokim stopniu ważności (strategicznych) i ograniczonej dostępności (Pfeffer i Salancik, 1978, s. 46–47). W stosunku do zasobów tego typu kierownictwo powinno poszukiwać możliwości unikania uzależnienia (np. uzależnienie od dostawcy może zostać zniwelowane przez zwiększenie liczby źródeł dostaw).

Przedstawione w teorii zależności od zasobów uwarunkowania wpływają na podział władzy wewnątrz organizacji. Jeffrey Pfeffer i Gerald R. Salancik (1974) wskazują na szczególne znaczenie władzy horyzontalnej, która sprowadza się do stosowania wymuszeń w trakcie interakcji między formalnie równymi sobie jednostkami. Jest to związane z wywieraniem wpływu na alokację zasobów kluczowych dla całej organizacji. Władza jednostki jest większa, jeśli jednostka ta ma znaczny udział w pozyskiwaniu zasobów krytycznych oraz gdy inne osoby nie mogą jej w tym zastąpić. Ten, kto pełni kontrolę nad dopływem zasobów, jest w uprzywilejowanej pozycji w stosunku do innych, ponieważ może posiadaną władzę wykorzystywać do zdobywania większej ilości zasobów. Z kolei lepszy dostęp do zasobów może służyć dalszemu powiększaniu zakresu władzy (Piotrowski, 1990, s. 24).

10.2. Charakterystyka uczestników gier organizacyjnych

Istnieje wiele koncepcji i modeli, prezentujących człowieka jako gracza. Jedną z pierwszych była typologia Floriana Znanieckiego (1974, s. 138–139), który obok ludzi dobrze wychowanych i ludzi pracy wyróżnił ludzi zabawy. Biorąc pod uwagę typ zabaw, w których najczęściej uczestniczą ludzie, Znaniecki wyodrębnił ludzi zabawy towarzyskiej, ludzi gry politycznej i bojowców (Znaniecki, 1974, s. 259). Zdaniem Znanieckiego ludzie gry politycznej nie interesują się ideologiami i programami politycznymi, ponieważ mogłyby one być przeszkodą na drodze do sukcesu w grze politycznej (Znaniecki, 1974, s. 284).

Inną definicję gracza przedstawił Michael Maccoby (1977), który na podstawie badań 250 kierowników uznawanych za przywódców wyróżnił cztery ich typy: rzemieślników (ang. *craftsmans*), wojowników (ang. *jungle fighter*), ludzi organizacji (ang. *company man*) i graczy (ang. *gamesmen*). Według Maccoby'ego, kierownik-gracz pełni funkcję przywódczą względem pozostałych typów kierowników, nastawiony jest na innowacje, szybkość i elastyczność w działaniu, cechuje go rywalizacja z innymi przy jednoczesnym dążeniu do współpracy (Maccoby, 1977, s. 99–109).

Dokonując charakterystyki gracza, należy zwrócić uwagę na czynniki, które motywują go do aktywnego udziału w grze. Andrzej K. Koźmiński i Andrzej M. Zawisłak (1982, s. 90) wskazują, że należą do nich:

- uwarunkowania kulturowe i organizacyjne – w tym zinternalizowane wzory kultury i reguły, obowiązujące w organizacji;
- skłonności związane z cechami osobowości – zaliczyć tu można: potrzebę podejmowania ryzyka, potrzebę osiągnięć, a także potrzebę „sprawdzenia się” oraz bycia lepszym od innych.

Uczestnicy gry organizacyjnej stosują określone strategie i taktyki. Strategia jest definiowana poprzez wybór celów i środków, które mają stanowić swoistą odpowiedź w stosunku do mogących się pojawić w przyszłości szans (strategie ofensywne) i zagrożeń (strategie defensywne) (Kozłowski i Latusek-Jurczak, 2011, s. 74). Dominujący wpływ w tym zakresie ma zbiór przekonań i wartości (Piotrowski, 1990, s. 87). Z kolei taktyka sprowadza się do wyboru sposobów działania pozwalających na realizację celów, prowadzonych przez indywidualne podmioty lub ich koalicje. Klasyfikację taktyk politycznych stosowanych przez uczestników gier zaprezentowano w tabeli 13.

Tabela 13. Taktyki polityczne

Taktyka	Opis
Asertywność	Składowe tej taktyki to: żądanie podporządkowania, wydawanie poleceń, ustalanie terminów realizacji zadań oraz okazywanie niezadowolona.
Ingracjacja	Charakteryzuje się stosowaniem pochwał przez przełożonych, grzecznych próśb, a także budowaniem poczucia ważności u osoby będącej obiektem taktyki.
Racjonalizacja	Koncentruje się na wykorzystaniu racjonalnej argumentacji, aby przekonać innych do konkretnych rozwiązań.
Wymiana	Polega na oferowaniu przysługi przy jednoczesnym oczekiwaniu odwzajemnienia jej w przyszłości.
Pozyskiwanie/pomijanie	Osoba stosująca tę taktykę w trakcie załatwiania spraw służbowych próbuje pozyskać wsparcie wpływowych aktorów, bądź pominąć bezpośredniego przełożonego.
Tworzenie koalicji	Jej istotą jest łączenie aktorów mających indywidualnie niewielki wpływ, którzy w grupie mogą łatwiej osiągać założone cele.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hensel (2008, s. 115).

Na podstawie przedstawionego zestawu taktyk politycznych można wyodrębnić 4 typy aktorów (Hensel, 2008, s. 115, za: Kipnis i Schmidt, 1988):

- „strzelba” (ang. *shotgun*) – cechuje go wykorzystywanie wszystkich wymienionych taktyk, z naciskiem na taktykę asertywności;
- „ingractor” (ang. *ingrator*) – wykorzystuje przede wszystkim pochwały i grzeczne prośby, rzadziej korzystając z pozostałych taktyk;

- „takyk” (ang. *tactician*) – najchętniej korzysta z taktyki racjonalizacji, czyli odwołania do racjonalnych argumentów w celu przekonania innych;
- „obojętny” (ang. *bystander*) – wykazuje się pasywnym podejściem do stosowania taktyk behawioralnych.

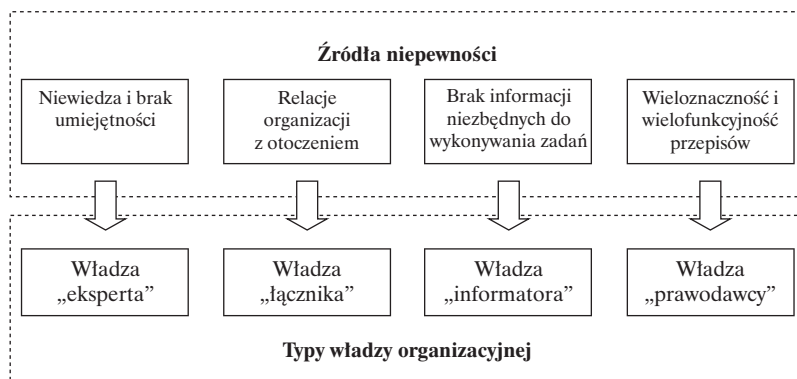
„Nie-gracze”, czyli lojalni lub bierni uczestnicy organizacji, nie mają potrzeby prowadzenia gry (Piotrowski, 2009, s. 731–732), dostosowując się do wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań organizacji. Ponadto uczestnicy tego typu nie dostrzegają atrakcyjności stawek, o które mogliby zagrać, w związku z czym nie narażają się na ryzyko i nie wykorzystują swoich atutów. „Nie-gracze” odgrywają jednak istotną rolę w procesie sterowania grą organizacyjną przez pozostałych graczy.

10.3. Niepewność jako źródło gry organizacyjnej

Gra jest rezultatem konfliktu pomiędzy co najmniej dwoma graczami. Badacze tematyki gier organizacyjnych wskazują, że podłożem konfliktu są niepewności, które mogą powstawać w sposób naturalny, w wyniku ograniczonej ilości i dostępności zasobów (Bolesta-Kukułka, 1983, s. 248). Występują również niepewności „sztuczne”, które są wytworem osób chcących umocnić swoją pozycję w grze z innymi ludźmi. W konsekwencji właściwe jest stwierdzenie, że przebieg gry jest ściśle powiązany z możliwością uzyskania kontroli przez graczy nad najważniejszymi źródłami niepewności (Kozłowski i Zawisła, 1982, s. 91–93).

Pojęcie niepewności wiąże się z marginesem swobody, którym dysponują gracze (Crozier i Friedberg, 1982, s. 35). Z kolei margines swobody jest powiązany z władzą dyskrecjonalną (ukrytą) uczestnika gry. Typ władzy organizacyjnej aktora uzależniony jest od źródła niepewności, co zaprezentowano na rysunku 4.

Rysunek 4. Źródła niepewności i wynikające z nich typy władzy organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Piotrowski (1990, s. 31–32).

Zdaniem Croziera i Friedberga (1982, s. 47) uczestnicy organizacji nie są całkowicie świadomi, jaki zakres władzy posiadają. Wiąże się to głównie z niepełną wiedzą w zakresie własnych możliwości oddziaływania oraz brakiem jasno zdefiniowanych celów i długofalowych strategii (Kozłowski i Latusek-Jurczak, 2011, s. 73). Posiadanie władzy pozwala jednak na manipulowanie przewidywalnością działań i zachowań własnych, koalicjantów i przeciwników (Piotrowski, 2009, s. 722). Oprócz źródeł niepewności, ważna jest jej skala – większa niepewność powoduje wzrost prawdopodobieństwa wystąpienia gry politycznej. Należy tu zwrócić uwagę na tzw. efekt braku, który występuje, gdy istotne dla graczy zasoby są dostępne w ograniczonym zakresie (Pfeffer i Salancik, 1974, s. 454). Deficyt zasobów może być interpretowany w sposób relatywny, tzn. niedobór będzie występował jedynie w odniesieniu do indywidualnych oczekiwań gracza. Im większe ograniczenie zasobów z punktu widzenia interesów aktora, tym większe znaczenie mają władza oraz walka polityczna.

Aby móc realizować wyznaczone cele, gracz powinien posiadać przewagę w stosunku do pozostałych uczestników gry, co pokazano w tabeli 14.

Tabela 14. Typy przewagi sterującego nad innymi uczestnikami gry

Typ przewagi	Opis
Energetyczna	Polega na swobodnym dysponowaniu znaczącymi zasobami materialnymi.
Formalna	Formalne uprawnienia w zakresie podejmowania decyzji w stosunku do pozostałych graczy włącznie ze zmianą zakresu ich swobody.
Quasi-formalna	Związana z dyskrejonalnym charakterem uprawnień formalnych – uznaniem decyzji osoby posiadającej dane uprawnienia.
Informacyjna	Wynika z posiadania dostępu do informacji oraz możliwości ich interpretowania.
Socjotechniczna	Wynika z umiejętności wywierania wpływu na opinie, zachowania i postawy innych graczy.
Koalicyjna	Jest rezultatem posiadania umiejętności i możliwości tworzenia koalicji.
Strategiczna	Dotyczy właściwego wyboru długoterminowych celów oraz trafności prognoz.
Taktyczna	Dotyczy sprawności w osiąganiu doraźnych zwycięstw i krótkookresowych korzyści.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kozłowski, Latusek-Jurczak (2011, s. 77).

10.4. Projektowanie i sterowanie systemem gry

System gry może być projektowany i sterowany przez kierownictwo organizacji. Możliwa jest też modyfikacja już istniejącego systemu w celu wyeliminowania jego dysfunkcji w odniesieniu do formalnych celów i misji organizacji (Kozłowski i Latusek-Jurczak, 2011, s. 80). Wiąże się to z dokonaniem zmian w zakresie

topografii (układu i rozmieszczenia) obszarów niepewności, będących pod kontrolą poszczególnych graczy, czyli transformacji warunków brzegowych gry, obejmujących w szczególności zmiany w zakresie formalnej struktury organizacyjnej, która wyznacza podział zadań, władzy, odpowiedzialności i informacji w organizacji (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2011, s. 80) oraz zmiany obsady personalnej.

W koncepcji gry sterowanej autorstwa Koźmińskiego i Zawiaślaka (1982) projektowanie gry sprowadza się do tworzenia układów gry, w których dochodzi do wzmocnienia tendencji pozytywnych, sprzyjających grze produktywnej oraz tłumienia tendencji negatywnych sprzyjających grze pasożytniczej, gdy poszczególni gracze lub koalicje wykorzystują dostępne zasoby głównie do realizacji własnych interesów z pominięciem interesów organizacji (Koźmiński i Zawiaślak, 1982, s. 138, 154). Aby grę można było zakwalifikować jako produktywną, muszą być spełnione następujące warunki (Koźmiński i Zawiaślak, 1982, s. 143–144):

- struktura nie jest sprzeczna z zasadą symetrii władzy i odpowiedzialności – należy unikać struktur, w których dochodzi do przenikania się obszarów kompetencji (w celu ograniczenia pola dla gier pasożytniczych);
- struktura formalna charakteryzuje się względną stabilnością – częste reorganizacje mogą powodować łańcuch kolejnych gier pasożytniczych;
- produktywność gry zależy od stabilności kryteriów ocen, graczy i koalicji biorących udział w grze, a także od wymiaru spodziewanych nagród – pozwala to na uniknięcie tzw. gry o grę i na uformowanie motywacji graczy o względnie trwałym charakterze;
- reguły gry uwzględniają nagrody za właściwy wybór sposobu wykonania zadania oraz kary będące konsekwencją popełnionych błędów.

Zmiany organizacyjne związane z przeprojektowaniem systemu gry w ujęciu Croziera i Friedberga (1982, s. 356–357) mają charakter radykalny – polegają na zastąpieniu wcześniejszej gry nową. Obejmują one zarówno zmiany w obszarze relacji między graczami, jak i zmiany w regułach gry. Aby taka zmiana przyniosła spodziewany efekt, powinna obejmować nie tylko ludzi, lecz także strukturę organizacyjną, a jej cel musi być dostrzeżony przez osoby, których ona dotyczy (Bolesta-Kukułka, 1983, s. 268).

Sterowanie grą może odbywać się poprzez ustalanie i zmienianie reguł gry, arbitraż sporów pomiędzy graczami oraz dokonywanie podziału dostępnych zasobów między graczy (Bolesta-Kukułka, 1983, s. 268–269). Sterujący grą na różnych szczeblach organizacji mogą zainicjować grę między sobą, zatem sterowanie staje się w rzeczywistości „grą wewnątrz gry”. W związku z tym można stwierdzić, że aby kierownik mógł w właściwy sposób sterować grą, musi wcześniej wygrać grę o władzę. Zwiększa w ten sposób stopień posiadanej swobody. Władza sterującego, podobnie jak u pozostałych uczestników, wynika z niepewności.

Instrumentem wykorzystywanym do sterowania grą są negocjacje, opisane we wcześniejszej części tego rozdziału. Mają one szczególne znaczenie w kontekście budowania relacji przełożony–podwładny oraz w procesie zawierania koalicji pomiędzy aktorami (Bolesta-Kukułka, 1983, s. 267).

10.5. Typologia gier politycznych w organizacji

Szerokiego przeglądu gier w organizacjach, spośród których zostały wyselekcjonowane gry o charakterze politycznym, dokonał Henry Mintzberg, a jego typologię gier zaprezentowano w tabeli 15.

Tabela 15. Typologia gier politycznych w organizacji według Henry'ego Mintzberga

Typ gry	Opis
„Powstańcy” (ang. <i>insurgency game</i>)	Pracownicy niższego szczebla stawiają opór wobec kierownictwa lub zmian w organizacji.
„Kontr-powstanie/anty-powstanie” (ang. <i>counterinsurgency game</i>)	Wykorzystywanie przez kierownictwo wyższego szczebla władzy formalnej do zwalczania oporów stawianych przez pracowników.
„Sponsor” (ang. <i>sponsorship game</i>)	Wykorzystanie protekcji przez młodych pracowników w celu wzmacniania własnej pozycji w organizacji.
„Budowa koalicji” (ang. <i>alliance-building game</i>)	NiefORMALNE związki pomiędzy współpracownikami (najczęściej menedżerowie liniowi) – wspieranie siebie nawzajem – „ręka rękę myje, noga nogę wspiera”.
„Budowa imperium” (ang. <i>empire-building game</i>)	Zdobywanie poparcia podwładnych w celu umacniania własnej pozycji na wypadek konfliktu z innymi menedżerami.
„Budżetowanie” (ang. <i>budgeting game</i>)	Wykorzystanie podziału środków w organizacji do realizacji własnych celów, w tym zdobywania zwolenników.
„Ekspert” (ang. <i>expertise game</i>)	Wykorzystywanie posiadanej wiedzy eksperckiej (rzeczywistej lub symulowanej) w celu umacniania swojej pozycji.
„Pan i władca” (ang. <i>lording game</i>)	Budowanie pozycji poprzez wykorzystywanie posiadanej władzy wobec podwładnych przy wykraczaniu poza ramy prawowitej władzy, często – narzucanie podwładnym swojego punktu widzenia, ideologii.
„Rywalizacja rodzeństwa” (ang. <i>line versus staff game</i>)	Gra prowadzona przez menedżerów liniowych oraz kadrę wspierającą – specjalistów. Każda ze stron gry ma skłonności do wykorzystywania legalnej władzy w nielegalny sposób w celu pokonania rywala.
„Wrogi obóz” (ang. <i>rival camps game</i>)	Rozgrywana jest najczęściej przez kierowników średniego szczebla („aliance” lub „imperia”), którzy negatywnie nastawiają podwładnych wobec innych części organizacji; stymuluje podziały najbardziej ze wszystkich gier.
„Nasi kandydaci” (ang. <i>strategic candidates game</i>)	Prowadzona przez kierownictwo wyższego szczebla lub wykwalifikowanych specjalistów w celu dokonywania zmian w organizacji, często współwystępuje z innymi grami politycznymi.
„Sygnalizowanie” (ang. <i>whistle-blowing game</i>)	Poufne informacje organizacji przekazywane są zewnętrznym podmiotom, wykorzystywana zazwyczaj przez pracowników niższego szczebla w celu skompromitowania kierownictwa.
„Młodoturcy” (ang. <i>young Turks game</i>)	Gra o najwyższą możliwą stawkę – grupa młodych faworytów zarządu dąży do objęcia najwyższych stanowisk w organizacji. W literaturze gra nazywana jest również „organizacyjnym zamachem stanu”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2002, s. 237–238).

Interesująca typologia gier organizacyjnych została przedstawiona przez Marka Bugdola (2007), który nawiązał do gier w psychologicznym ujęciu analizy transakcyjnej Erica Berne'a. Wybrane gry zawarte są w tabeli 16.

Tabela 16. Przykłady gier organizacyjnych według Marka Bugdola

Gra	Opis
„Pracowite wakacje”	Sprowadza się do pracy „na pokaz” w celu wzbudzenia zainteresowania, szacunku itd.
„Atak personalny”	Polega na zbiorowym ataku na pracownika, odbieranego jako zagrożenie.
„Twarzą w kałużę”	Oparta jest na stosowaniu silnych kar i nagród, co prowadzi do uzależnienia ofiary.
„Dylemat więźnia”	Dylemat więźnia w kontekście organizacyjnym pojawia się, gdy dwaj pracownicy zostaną oskarżeni (np. o kradzież, nieojojalność), odseparowani od siebie i zobowiązani do obciążenia winą drugiej osoby. Każdy z graczy może podjąć decyzję o współpracy z drugim graczem lub o zdradzie drugiego gracza. Jeśli obaj gracze podejmą decyzję o zdradzie, wówczas obaj zostaną ukarani. Z kolei jeśli jeden z graczy podejmie decyzję o zdradzie, a drugi o współpracy, to pierwszy z nich może uniknąć kary, natomiast drugi otrzyma karę bardziej dotkliwą niż w wariantcie pierwszym. Trzecia możliwość to wzajemna współpraca pomiędzy graczami (nie przyznają się do winy i nie oskarżają siebie nawzajem). W tym przypadku gracze mogą całkowicie uniknąć kary lub kara będzie mało dotkliwa. Widać zatem, że wynik gry zależy od współpracy pomiędzy uczestnikami gry, która warunkowana jest m.in. poziomem zaufania pomiędzy graczami oraz dostępnymi możliwościami komunikowania się graczy.
„Kissinger”	Sprowadza się do negatywnej oceny wyników pracy w celu podwyższenia standardów wykonania.
„Pasażer na gapę”	Korzystanie przez daną osobę ze wspólnych dóbr, pomimo że nie ponosi ona kosztów ich eksploatacji. Znana również jako tzw. tragedia wspólnego pastwiska (ang. <i>tragedy of commons</i>).
„Co mi zrobisz, jak mnie złapiesz”	Sprowadza się do udawania i symulowania pracy (ang. <i>shirking</i>).
„W kotka i myszkę”	Uczestnicy organizacji pracują wydajnie wyłącznie wtedy, gdy są kontrolowani przez przełożonych.
„W kompetencje”	Polega na rozbijaniu istniejących układów władzy poprzez restrukturyzację.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bugdol (2007, s. 35–46).

10.6. Podsumowanie

Niniejszy rozdział dotyczył zagadnień związanych z grami organizacyjnymi oraz ujęciem organizacji jako areny politycznej. Koncepcja gry organizacyjnej jest powiązana z opisanymi w odrębnych rozdziałach książki: podejściem systemowym, teorią gier oraz socjologią i psychologią organizacji. Aby przybliżyć polityczny kontekst gier organizacyjnych, zdefiniowano pojęcia polityki i gry oraz przybliżono zagadnienia interesu, konfliktu i władzy w organizacji. Relacje pomiędzy tymi trzema

obszarami są kluczowe dla przebiegu gier organizacyjnych. Interesy stanowią przewodni motyw działania graczy oraz formowania koalicji zawiązywanych w drodze porozumień i negocjacji. Konflikt z kolei pojawia się w sytuacji, gdy dochodzi do sprzeczności interesów określonych jednostek lub koalicji. Władza natomiast jest niezbędna do kontrolowania rzadkich zasobów i ich podziału. Zagadnienie to wiąże się z teorią zależności od zasobów Pfeffera i Salancika (teoria ta została również krótko omówiona w rozdziale dotyczącym podejścia zasobowego do organizacji), zgodnie z którą szczególnego znaczenia nabiera władza horyzontalna, dająca możliwość wywierania wpływu na alokację kluczowych dla organizacji zasobów.

W dalszej części rozdziału dokonano charakterystyki uczestników gier organizacyjnych oraz stosowanych przez nich taktyk politycznych, a także wskazano niepewność jako źródło gier organizacyjnych. Niepewność ma zasadnicze znaczenie dla wyznaczenia marginesu swobody gracza oraz posiadanego przez niego typu władzy organizacyjnej. Dla ukazania praktycznego wymiaru koncepcji gry organizacyjnej omówiono podstawowe zagadnienia dotyczące projektowania i sterowania systemem gry (dokonano rozróżnienia na gry produktywne i pasożytnicze oraz wskazano instrumenty, za pomocą których kadra kierownicza może projektować i sterować systemem gry) oraz zaprezentowano typologie gier w ujęciu Mintzberga i Bugdola. Omawiana w rozdziale tematyka miała istotny wpływ na rozwój teorii organizacji i zarządzania, ponieważ umożliwiła lepsze zrozumienie zachowań społecznych w organizacji, wskazując na interesy, konflikt i władzę jako główne determinanty tych zachowań. Ponadto koncepcja gry organizacyjnej nadała spójności w postrzeganiu organizacji jako systemu społeczno-technicznego.

Literatura

- Berne, E. (2013). *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bolesta-Kukułka, K. (1983). *Koncepcja gry organizacyjnej*. W: A.K. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji* (s. 238–273). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Bugdol, M. (2007). *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1982). *Człowiek i system: ograniczenia działania zespołowego*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Cyert, R.M., March, J.G. (1963). *A behavioral theory of firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Di Masso, A. (2012). Grounding citizenship: Toward a political psychology of public space. *Political Psychology*, 33(1), 123–143.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hensel, P. (2008). *Transfer wzorców zarządzania*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- Koźmiński, A.K., Latusek-Jurczak, D. (2011). *Rozwój teorii organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Koźmiński, A.K., Zawiślak, A.M. (1982). *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Maccoby, M. (1977). *The gamesman: Winning and losing the career game*. New York: Bentham Books.

- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133–154.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2002). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, M. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morgan, G. (2005). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1974). Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 135–151.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1974). The bases and use of power in organizational decision making. The case of university. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 453–473.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Piotrowski, W. (1990). *Gry i interesy w teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Piotrowski, W. (2009). *Organizacja i zarządzanie: kierunki, koncepcje, punkty widzenia*. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (s. 615–765). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rządca, R. (2003). *Negocjacje w interesach*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sykianakis, N., Athanassios, B. (2011). Organization politics and the role of accounting. *European Research Studies*, 14(3), 119–133.
- Znaniecki, F. (1974). *Ludzie terazniejsi a cywilizacja przeszłości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.