

Jacek Pasieczny*

Dysfunkcjonalne gry organizacyjne – przejawy i mechanizmy rozwoju

Wstęp

Gry organizacyjne są nieodłącznym elementem funkcjonowania każdej organizacji. Ograniczona ilość szeroko rozumianych zasobów przyczynia się do powstawania i toczenia wielostronnych rozgrywek zarówno wewnątrz organizacji, jak i na styku z jej otoczeniem. W zależności od celów, przebiegu i konsekwencji gry mogą oddziaływać korzystnie, neutralnie lub niekorzystnie na organizację, w których się toczą. Jeżeli taka rozgrywka toczy się przez dłuższy czas i ma niekorzystny wpływ na funkcjonowanie systemu organizacyjnego, można mówić o grze dysfunkcjonalnej.

Celem artykułu jest ukazanie przyczyn, przejawów i mechanizmów rozwoju wybranych dysfunkcjonalnych gier organizacyjnych. Podstawą do jego napisania były jakościowe badania przeprowadzone w formie częściowo ustrukturyzowanych wywiadów. Ich celem była identyfikacja i jak najgłębsze poznanie dysfunkcjonalnych gier organizacyjnych. Zakładanym efektem badań miało być powstanie otwartego katalogu takich gier. Przeprowadzono je z 45 celowo dobranymi przedsiębiorcami, menedżerami i specjalistami różnych szczebli. Wśród rozmówców było 12 przedsiębiorców, 2 specjalistów pracujących w międzynarodowych korporacjach, 1 specjalista pracujący w spółdzielni mieszkaniowej, 30 menedżerów różnych szczebli. Wśród menedżerów można wyróżnić podgrupę 10 osób, które były jednocześnie przedsiębiorcami – były to osoby pełniące funkcję prezesów w swoich własnych firmach. Wśród branż reprezentowanych przez rozmówców wyróżnić można: ochronę zdrowia, budownictwo, handel detaliczny, handel hurtowy, ochronę mienia, przemysł obuwniczy, energetykę, usługi komunalne i inne. Rozmówcy stanowili niezwykle zróżnicowaną grupę: począwszy od właścicieli jednoosobowych startupów, aż do najwyższej klasy menedżerów korporacji działających na globalnych rynkach, co pozwoliło rozpatrywać analizowane zagadnienia z różnych perspektyw. Respondenci byli pytani i proszeni o wskazanie przykładów gier organizacyjnych toczących się w organizacjach, na styku organizacji i otoczenia lub w bliskim otoczeniu. Ponadto proszono o wskazanie źródeł i konsekwencji takich gier. Lista pomocnicza do wywiadu zbudowana

* Dr hab., Zakład Innowacji Organizacyjnych i Przedsiębiorczości, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, pasiecznyjacek@gmail.com

na podstawie literatury zawierała ponad 30 przykładów gier mogących występować w powyższych obszarach, jednak z uwagi na specyfikę badań i zakładany cel badacz starał się unikać wskazywania szczegółowych przykładów i sugestii respondentom. Długość wywiadów wahała się od 30 minut do 6 godzin. Wywiady były zapisywane i podlegały transkrypcji.

Rozpoznanie problemów szeroko rozumianych dysfunkcyjnych gier organizacyjnych, próba ich uporządkowania, a także identyfikacja przyczyn może być kluczowym warunkiem zmniejszenia ich dolegliwości, czy nawet eliminacji. Jest to ważnym zadaniem z punktu widzenia problematyki wartości organizacji. Wszelkie dysfunkcje organizacyjne są istotnym czynnikiem obniżającym wartość organizacji, a ich eliminacja może być oczywistą (choć nie zawsze prostą) drogą do jej podniesienia.

1. Istota gier organizacyjnych

Gra może być rozumiana jako „zabawa towarzyska prowadzona według pewnych zasad”, „rozgrywka prowadzona między zawodnikami lub zespołami według zasad określonych regulaminem danej dyscypliny”, „odtworzenie roli na scenie lub w filmie”, „rywalizacja dwóch konkurujących ze sobą osób lub grup”, „postępowanie polegające na stwarzaniu pozorów” [Słownik języka polskiego, 2017]. Każde z tych znaczeń choćby częściowo pasuje do gier organizacyjnych. Są one rozgrywkami toczonymi według pewnych zasad, zawierają elementy rywalizacji, uczestniczą w nich osoby i grupy, ich ważnymi składowymi są role organizacyjne, a część aktywności ma charakter pozorny.

Koncepcja gier organizacyjnych wyrosła z krytyki ekonomicznej teorii przedsiębiorstwa [Piotrowski, 1990, s. 17] i podobnie jak inne koncepcje mieszczące się w nurcie neoinstytucjonalnym kwestionuje realizm stosowania racjonalnych formalnie (metodologicznie) procesów decyzyjnych. Decyzje podejmowane na najwyższym szczeblu organizacji nie są decyzjami jednostki, lecz koalicji kierownictwa. Przedsiębiorstwo nie stanowi monolitu, ale socjopolityczny system konfliktowy, będący przedmiotem i podmiotem rozmaitych wymuszeń ekonomicznych i społecznych [Piotrowski, 1990, s. 17]. Różnorodność aktorów organizacyjnych i zewnętrznych interesariuszy i ich odmienne i konkurencyjne względem siebie oczekiwania sprawiają, że sytuacja organizacji jest nieustannie poddawana ocenie i zróżnicowanym oddziaływaniom. Szczególną rolę odgrywają koalicje – dynamiczne systemy społeczne, które powstają w wyniku oddziaływania różnorodnych sił i interesów. Koalicje pozwalają łączyć zasoby, co je wzmacnia w dążeniu do realizacji partykularnych celów, jednak ze względu na ich wewnętrzne zróżnicowanie są nietrwałe, i również one są polem, na którym prowadzone są rozgrywki. Zdaniem Koźmińskiego

i Zawiślaka [1979, s. 57] wszelkie gry charakteryzują się następującymi cechami:

- uczestnikami gier są ludzie realizujący w tym procesie swoje zmieniające się cele i zaspokajający różnorodne potrzeby,
- każda gra odbywa się w zmiennych warunkach wyznaczonych przez zmienne interakcje ze zróżnicowanym otoczeniem,
- istnieją względnie stałe reguły rozgrywki, nie zawsze w jednakowym stopniu opanowane przez wszystkich graczy,
- wartość wyniku gry jest dla wszystkich jej uczestników nieprzewidywalna, a cenność wyniku różna,
- uczestnicy angażują się psychicznie w grę z różną intensywnością,
- uczestnicy gry mogą tworzyć zmienne koalicje,
- warunkiem prawidłowego przebiegu gry jest wspólny język jej uczestników,
- każda gra zawiera możliwości łamania reguł.

Grę z definicji cechuje duża zmienność i niski poziom przewidywalności. Wiąże się to m.in. z niesprecyzowanymi i zmiennymi w czasie preferencjami graczy, niejednakowym dostępem do informacji, zróżnicowanymi cechami psychicznymi graczy, nierównomiernym dostępem do zasobów, w które gracze są wyposażeni.

2. Gry konstruktywne i dysfunkcjonalne

Zdaniem Koźmińskiego i Zawiślaka [1979, s. 58] zarządzanie jest grą o sumie niezerowej, czyli wygrana jednego z uczestników nie musi konieczne oznaczać przegranej innego. Takie założenie jest uprawnione a nawet niezbędne, gdy metafora organizacji jako gry zostanie przyjęta jako podstawowa metafora analityczna organizacji. Stawką gry może być władza pojedynczych aktorów i grup [Crozier, Friedberg, 1982], kontrola rzadkich zasobów [Pfeffer, Salancik, 1978], udział w procesach decyzyjnych [March, Simon, 1964], umiejętność redukcji niepewności [Hickson i inni, 1974], legitymizacja [DiMaggio, Powell, 1983; Hensel, 2008]. Osiągnięta stawka staje się ważnym zasobem w kolejnych rozgrywkach organizacyjnych. Gry organizacyjne w świetle ujęcia neoinstytucjonalnego są zjawiskiem naturalnym i nieuniknionym. Niektórzy autorzy uznają, że ich korzenie tkwią w otoczeniu [Gotsis, Koretzi, 2010, s. 498]. Inni zwracają uwagę na szczególną rolę osobistych antagonizmów [Vince, 2002]. Znaczącą rolę odgrywają również szczególne cechy jednostki [Znaniński, 1974; Pfeffer, 1994], które sprzyjają lub utrudniają efektywne prowadzenie gier. Starcie racji i oddziaływań, angażowanie wysiłku i emocji jest zwykle warunkiem postępu społecznego.

Obok gier konstruktywnych, prowadzących do rozwoju organizacji, zaobserwować można również gry dysfunkcjonalne. Dysfunkcją jest zjawisko wpływające negatywnie na określony system społeczny [Pasieczny, 2016, s. 174]. Dysfunkcjonalne gry organizacyjne są często traktowane jako zachowania służące zabezpieczeniu własnych interesów kosztem innych [Cacciattolo, 2014, s. 238] i to zachowanie pozostaje często w sprzeczności z celami organizacji [Ladebo, 2006, s. 265; Vigoda-Gadot, 2007, s. 665]. Według Beugre i Liverpool takie gry organizacyjne są przykładem zachowania antyspołecznego [Cacciattolo, 2014, s. 238]. Podobnie jak w pozostałych typach gier, kluczową kwestią są korzyści osiągane przez graczy. I podobnie jak w przypadku gier konstruktywnych korzyści nie muszą mieć zawsze wyraźnego wymiaru materialnego. Niejednokrotnie samo uczestnictwo w grze jest źródłem przyjemności gracza. Według Liu jednostki, które czerpią korzyści z gier organizacyjnych, odczuwają przyjemność i podekscytowanie, zwłaszcza wtedy, gdy korzystne rezultaty są osiągalne jedynie w nieprawowity sposób [Vigoda-Gadot, 2007, s. 168]. Niektórzy badacze uważają, że skłonności do prowadzenia gier są efektem ewolucji i są dziedziczone genetycznie [Vredenburgh, Shea van Fossen, 2010, s. 27]. Ewolucja prowadzi do wykształcenia zachowań i postaw, które sprzyjają podejmowaniu wyzwań, co niejako premiuje postawy rywalizacyjne. Jednak źródła dysfunkcjonalnych gier organizacyjnych mogą być zróżnicowane. Mogą nimi być uwarunkowania kulturowe [Vredenburgh, Shea van Fossen, 2010], błędy w zarządzaniu, takie jak wyraźne naruszanie interesów ludzi lub manipulowanie [Cacciattolo, 2014; Gestmann, 2001], narcyzm [Lubit, 2002], władza formalna lub nieformalna [Crozier, Friedberg, 1982; Nicholson, 1997; March, Olsen, 2005]. Czynnikiem dynamizującymi gry mogą być też niedostatek zasobów w organizacji, nieprzejrzystość celów organizacyjnych, szybkie zmiany zachodzące w różnych subsystemach otoczenia [Pfeffer, Salancik, 1978; Curtis, 2003; Gotsis, Koretzi, 2010; Ladebo, 2006], nieadekwatne logiki instytucjonalne [Hensel, 2015]. Ponadto ludzie są skłonni do uczestnictwa w grach wówczas, gdy procesom podejmowania decyzji towarzyszy niepewność, a zasoby organizacyjne są wyraźnie ograniczone [Othman, 2008; Poon, 2003].

Podobnie jak w przypadku pozostałych gier obok jednostek w grach dysfunkcjonalnych uczestniczą również grupy. W określonych warunkach, nieformalne grupy i koalicje mają tendencję do szybkiego wzrostu [Romm, Pliskin, 1997, s. 96]. Według Jamesa grupy mogą być wzmocniane lub osłabiane przez specyficzną kulturę organizacyjną [Cacciattolo, 2014, s. 238]. Część gier odbywa się na styku organizacji i jej otoczenia [Minzberg, 1983], a niejednokrotnie zdarza się, że bierni interesariusze aktywizują się wtedy, gdy zachodzą zjawiska istotne dla ich interesów [Romm, Pliskin, 1997].

Wskutek dysfunkcjonalnych gier systemy organizacyjne ulegają napięciom i zmianom w niewskazanym kierunku. Długotrwałe dysfunkcjonalne rozgrywki mogą doprowadzić system organizacyjny do stanu patologicznego. Dysfunkcja generowana przez grę prowadzi do zakłóceń sprawnego funkcjonowania organizacji albo utrudnia, lub wręcz uniemożliwia, właściwe zarządzanie wybranym systemem organizacyjnym. Dysfunkcjonalne gry to gry o sumie zerowej, gdzie wygrana jednego gracza oznacza przegraną innego (innych) w podobnej skali. Dysfunkcjonalne gry organizacyjne, w przeciwieństwie do gier konstruktywnych, nie tylko nie rozwijają organizacji, ale wręcz przyczyniają się do spadku jej sprawności. Długotrwałe dysfunkcjonalne rozgrywki mogą doprowadzić do licznych patologii organizacyjnych. Między dysfunkcjonalnymi grami organizacyjnymi a stanami patologicznymi organizacji zachodzi jednak sprzężenie zwrotne. Patologiczne zjawiska organizacyjne mogą przyczyniać się do powstawania i eskalacji dysfunkcjonalnych gier, które z kolei pogłębiają i rozszerzają obszary organizacyjnych patologii.

Niekiedy granica między grą konstruktywną a dysfunkcjonalną jest nieostra, a gry jednego typu mogą przekształcać się w inne, o innych parametrach i konsekwencjach dla organizacji. Przykładowo według Buchanana, w organizacjach mogą mieć miejsce gry o podłożu strukturalnym, gdy jedna grupa pracowników może kierować się zupełnie innymi wyznaczonymi celami i wskaźnikami oceny niż inne [Buchanan, 2008, s. 54]. Takie konflikty są pozytywne z punktu widzenia organizacji, gdyż prowadzą do usprawnień w procesie podejmowania decyzji i uruchamiają konstruktywny krytycyzm. Jest jednak również prawdopodobne, że ta konstruktywna gra przekształci się w dysfunkcjonalną, gdy pojawią się reakcje emocjonalne i różnice pozycji organizacyjnych wpłyną na osobiste sympatie uczestników organizacji [Jehn, 1997, s. 532]. Zdaniem tej samej autorki do gier dysfunkcjonalnych prowadzi również niejasny podział obowiązków i odpowiedzialności, gdyż bezpośrednio wpływa na sympatie i antypatie organizacji.

3. Problemy i ograniczenia metodyczne

3.1. Problemy związane z metodyką badań

Podstawą artykułu są badania prowadzone w latach 2014–2017. Badania mieszczą się w nurcie interpretatywnym. Prace są cały czas kontynuowane, jednak zebrany dotąd materiał badawczy pozwala na wyciągnięcie pewnych wniosków i dostrzeżenie określonych prawidłowości. Studia nad grami organizacyjnymi są elementem szerszych badań poświęconych dysfunkcjom i patologiom organizacyjnym. Do rozpoczęcia studiów nad dysfunkcjami i patologiami skłoniły autora jego wieloletnie doświadczenia

z pracy w doradztwie organizacyjnym, które pozwoliły dostrzec długo-trwałe, poważne, nawracające problemy, z jakimi boryka się wiele organizacji. Niejednokrotnie pojawiały się one również w organizacjach stosujących wyrafinowane rozwiązania z zakresu zarządzania i kierowanych przez osoby posiadające gruntowne wykształcenie menedżerskie. Źródła takich zjawisk były często trudne do identyfikacji za pomocą tradycyjnych instrumentów stosowanych w diagnozie organizacji. Skłoniło to badacza do zainteresowania „równoległą rzeczywistością” organizacyjną, która nie jest ujęta w żadne sformalizowane wzorce zachowań. Cel badań, a przede wszystkim obszar badawczy, niejako determinował wybór metodyki badawczej. Stworzenie jak najszerzego zestawu gier organizacyjnych wymaga jak najbliższego, niekiedy wręcz nieformalnego kontaktu z respondentami. Taką możliwość dawały częściowo ustrukturyzowane wywiady, które jedynie naprowadzają rozmówcę na określony temat, dając mu jednocześnie dużą swobodę wyrażania opinii. Osiągnięcie tego celu byłoby bardzo trudne przy wykorzystaniu – z definicji zawężających badanie – metod ilościowych.

Zastosowana metodyka badawcza cechuje się typowymi dla badań jakościowych ograniczeniami. Dotyczą one braku reprezentatywności oraz ograniczonej możliwości uogólnień wniosków płynących z badań. Stosunkowo spora liczba respondentów jest efektem dążenia badacza do osiągnięcia nasycenia teoretycznego, które udało się osiągnąć w zakresie zagadnień poruszanych w artykule.

3.2. Problemy związane z przedmiotem badań

Gry organizacyjne są zjawiskiem nacechowanym silnym subiektywizmem i są jednocześnie niezwykle delikatną materią zarówno z punktu widzenia badacza, jak i uczestników badań.

Po pierwsze, termin ten nie jest oczywisty nawet dla tych przedstawicieli nauk o zarządzaniu, którzy zajmują się studiowaniem tych zjawisk. Przykładowo P. Hensel [2008] pisze raczej o politykach w organizacji lub działaniach politycznych w organizacji. Podobnej terminologii używają również niektórzy inni autorzy [March, 1962; March, Olsen, 2005; Lewis, 2002; Pfeffer, 1994]. Jakkolwiek terminy „gra organizacyjna” i „działania polityczne” bywają stosowane zamiennie, w przypadku prezentowanego artykułu celowe wydaje się stosowanie tego pierwszego określenia. Termin „działania polityczne” jest bardzo ściśle związany z problematyką władzy w organizacji. Tymczasem władza może, ale nie musi być stawką „gier organizacyjnych”. Wydaje się więc, że „działania polityczne”, „koalicje polityczne” czy „polityki organizacyjne” należy traktować jako jeden z rodzajów gier. Celem opisywanych badań była identyfikacja szeroko

rozumianych dysfunkcjonalnych gier organizacyjnych, w tym również tych wykraczających poza obszar władzy w organizacji.

Po drugie, terminy „gry organizacyjne”, a tym bardziej „polityki organizacyjne” czy „działania polityczne”, nie są stosowane powszechnie ani w języku codziennym, ani w słownictwie organizacyjnym. Dlatego w wywiadach unikano tej terminologii. Posługiwanie się nią w trakcie wywiadów wymagałoby wielu wyjaśnień lub posługiwania się przykładami, czego – jak podano wyżej – starano się unikać.

Po trzecie, postrzeganie organizacyjnych gier jest silnie subiektywne. Zakwalifikowanie określonych postaw czy zachowań jako gry jest funkcją indywidualnej perspektywy oceniającego. Uczestnicy organizacji postrzegają procesy społeczne przez pryzmat własnych pozycji organizacyjnych, systemów wartości, a także interesów.

Po czwarte, uczestnicy organizacji są jednocześnie uczestnikami gier organizacyjnych. Uczestnictwo w grze nie zawsze jest świadome i z reguły jej uczestnicy nie mają potrzeby tych gier nazywać, ani nawet identyfikować. Tym niemniej sama rozmowa z badaczem może uświadomić badanemu takie uczestnictwo. Nie zawsze jednak jest to równoznaczne z chęcią rozmówcy do dzielenia się z badaczem swoim zdaniem.

Po piątą, celem badań była identyfikacja dysfunkcjonalnych gier organizacyjnych. Tymczasem badanie patologii, dysfunkcji, błędów czy niesprawności wydaje się być szczególnie trudne. Postawa „o firmie nie należy mówić źle” jest głęboko utrwalona. Może ona wynikać z obawy o zaszkodzenie organizacji. Może być również umotywowana grożącymi sankcjami ze strony organizacji. Niekiedy zaś – jak się wydaje – rozmówcy obawiają się, że ich własne postawy zostaną ocenione negatywnie lub ukazane w niekorzystnym świetle. Potencjalni respondenci często odmawiają uczestnictwa w wywiadzie lub nie zgadzają się na jego nagrywanie. Zdarzają się też zgody na udzielenie wywiadu, pod warunkiem że jego treść – nawet anonimowo – nie będzie w żaden sposób wykorzystana w publicznie udostępnianych publikacjach. Z badaczem chętniej nawiązują kontakt rozmówcy posiadający osobiste motywy, np. osoby pokrzywdzone w wyniku mobbingu, zwolnione, będące w sporze z organizacją itd. Informacje pochodzące z takich źródeł muszą być, z oczywistych względów, poddane szczególnej weryfikacji.

4. Przejawy i mechanizmy gier dysfunkcjonalnych – wyniki badań

Analiza materiału badawczego pozwoliła zidentyfikować liczne przejawy gier w organizacjach. Niektóre z nich były typowo dysfunkcjonalne, w kilku przypadkach takie gry doprowadziły do sporych problemów,

w jednym zagrożone było przetrwanie firmy. Oczywiście jest, że ilość i natężenie gier rośnie wraz z wielkością organizacji. Udzielający wywiadów przedsiębiorcy dostrzegali objawy gier jedynie w otoczeniu lub na styku organizacji z otoczeniem. Sami również podejmowali gry z otoczeniem, jednak raczej o charakterze konstruktywnym. O grach dysfunkcyjnych najwięcej można dowiedzieć się od menedżerów średniego szczebla i specjalistów. Niewykluczone, że najwyżsi menedżerowie części takich rozgrywek nie dostrzegają lub nie chcą o nich informować. Bardzo utrudnione jest również wnioskowanie odnośnie do przyczyn, motywacji i celów poszczególnych graczy. Opis zjawisk nacechowany jest bowiem subiektywną perspektywą rozmówcy. Jednak nawet przeprowadzenie wywiadów z każdym uczestnikiem gry nie dałoby obiektywnego oglądu tego zjawiska, choć niewątpliwie jego obraz byłby pełniejszy. Motywacje i cele uczestników rozgrywek są dynamiczne i złożone, co utrudnia klasyfikowanie gier. Niejednokrotnie gra pozwala osiągnąć całą wiązkę celów, a niekiedy wydaje się być nieracjonalna i niekonsekwentna. W trakcie badań udało się zidentyfikować następujące dysfunkcyjne gry organizacyjne:

1. Brak kooperacji. Zjawisko to było dostrzegane zarówno przez menedżerów najwyższego szczebla, jak i podwładnych. Brak kooperacji przejawia się niechęcią do wspólnych działań, złym przepływem informacji czy wstrzeźliwością w dzieleniu się wiedzą. Zazwyczaj takim zachowaniom towarzyszą werbalne deklaracje o chęci współpracy. Niektóre przejawy braku kooperacji mogą być relatywnie łatwe do zaobserwowania. Przykładowo jeden z menedżerów zaobserwował bardzo słaby przepływ informacji między pracownikami pracującymi w jednym, niezbyt dużym pokoju. W tej rozgrywce mogą uczestniczyć całe części organizacyjne, grupy i (bardzo często) indywidualni pracownicy. Mogą im przyświecać różne cele. Brak kooperacji w zakresie przekazywania informacji, wiedzy i doświadczeń daje osobie (rzadziej grupie) przewagę nad partnerem, co można sprowadzić do nieformalnej władzy. Niekiedy pozwala osiągnąć uprzywilejowaną pozycję w zespole i, co za tym idzie, daje możliwość prowadzenia kontaktów ze zwierzchnikami. Przyczyną braku kooperacji może być również chęć zapewnienia bezpieczeństwa – monopol na informację i wiedzę wzmacnia i zabezpiecza pozycję pracownika w organizacji. Niechęć do kooperacji może być spowodowana frustracją i niechęcią pracownika do organizacji lub współpracowników. Ta niechęć nie musi mieć podłoża osobistego – niektórzy rozmówcy podkreślali, że zdobycie wiedzy kosztowało ich wiele wysiłku, a inni chcą „iść na gotowe”.

2. Eksternalizacja – przerzucanie na zewnątrz. Eksternalizacja może dotyczyć obowiązków, odpowiedzialności, ale również szeroko rozumianych kosztów. Eksternalizacja dotyczy może niemal wszystkiego co jest

nieprzyjemne, stanowi szeroko rozumiane obciążenie lub jest obarczone ryzykiem. Ten rodzaj gry może być prowadzony zarówno przez jednostki, jak i grupy. Jednym z najczęściej spotykanych przykładów eksternalizacji jest przerzucanie obowiązków na innych. Może się to odbywać poprzez zabiegi u przełożonych, świadome zaniechania, sugestie, metodę faktów dokonanych i wiele innych sposobów. Przerzucanie obowiązków na innych jest dość popularnym rodzajem gry mającym na celu poprawę relacji wysiłek–wynagrodzenie. Udana eksternalizacja obowiązków zachęca uczestników gry do prowadzenia dalszych działań w tym kierunku. Drastycznym przejawem eksternalizacji odpowiedzialności jest poszukiwanie i znajdowanie kosztów ofiarnych – osób, które obciąża się odpowiedzialnością za niepowodzenia. Innym przykładem eksternalizacji jest przerzucanie kosztów. Takie działania mają na celu obciążenie kosztami innego podmiotu – osoby, komórki organizacyjnej lub podmiotu otoczenia. W korporacjach, gdzie poszczególne części dysponują własnymi budżetami, rozgrywka ta odbywa się na poziomie jednostek lub grup. Im silniejsza jest organizacja, tym większe ma również możliwości eksternalizacji kosztów poza swój obręb. Rozwiązania just-in-time, outsourcing, wprowadzanie skrajnie trudnych warunków współpracy wobec dostawców czy podwykonawców mogą być przejawami gier eksternalizacyjnych. Najsilniejsze organizacje są nawet w stanie eksternalizować część kosztów na podmioty publiczne. Dzieje się tak w przypadku wielkich korporacji czy silnych politycznie branż. Liczni rozmówcy z większych firm wymieniali ten rodzaj gry jako obecny i niekiedy wysoce dysfunkcjonalny w ich organizacjach.

3. Konfrontacje. Ten rodzaj gry może mieć różne podłoże: dążenie do władzy, niechęć do współpracy, ale również u jego podstaw mogą tkwić czynniki osobowościowe czy emocjonalne. Źródła konfrontacji, podobnie jak w przypadku innych gier, nie muszą być i często nie są racjonalne. Konfrontacja może być również następstwem nieudanej lub nieudolnej próby eksternalizacji. W takich sytuacjach konfrontacji towarzyszą emocje jednej lub kilku stron uczestniczących w rozgrywce. Konfrontacja może być też jednak wynikiem chłodnej kalkulacji jednego lub kilku graczy, którzy uznają, iż mają szansę na odniesienie korzyści w wyniku sprowokowania lub podjęcia otwartego starcia. Otwarta konfrontacja, jakkolwiek może doprowadzić do pozytywnego rozwiązania, z reguły psuje atmosferę, obniża poziom zaufania i zmniejsza chęć kooperacji. To z kolei może mieć dysfunkcjonalny wpływ również na obszary i podmioty, które nie były polem i uczestnikami konfrontacyjnej rozgrywki. Konfrontacja może być brutalniejszą formą eksternalizacji, na przykład wówczas, gdy przybiera postać atakowania i oskarżania innych w celu odwrócenia uwagi od swojej

winy. Jej skrajną postacią jest wspomniane powyżej znajdowanie kozła ofiarnego. Eksternalizacja odpowiedzialności może mieć taki konfrontacyjny charakter.

4. Budowanie koalicji. Tworzenie koalicji jest klasycznym narzędziem gier organizacyjnych i – zgodnie z założeniami tej koncepcji – nie musi mieć negatywnego wpływu na organizację. Koalicje są naturalnym sposobem łączenia zasobów: władzy i wpływu, informacji, wiedzy i umiejętności, relacji, autorytetu itd. Wielu rozmówców dostrzegało jednak dysfunkcjonalny charakter takich grup i opisując je, stosowało pejoratywne określenia, jak: kliki, towarzystwa wzajemnej adoracji, kolesiostwo itd. W niektórych badanych organizacjach takie grupy zaktywizowały się wówczas, gdy dochodziło do zmian, a zwłaszcza w trakcie procesów restrukturyzacji. Rozmówcy podkreślali, że takie sytuacje umożliwiają „ugranie czegoś dla siebie”, przy czym gra może toczyć się o poprawę pozycji jej uczestników, ale również może mieć charakter obronny. Takie grupowe działanie może być skierowane przeciw zamierzeniom kierownictwa organizacji, ale również może również godzić w interesy innych uczestników organizacji. Grupy dysponują całą paletą instrumentów – mogą oddziaływać w sposób wyrafinowany i zakamuflowany poprzez swoich przedstawicieli, albo zupełnie otwarcie eksponować swoje oczekiwania. Skład grup jest często zmienny, a poszczególni członkowie tracą motywację do gry wraz z zaspokajaniem swoich prywatnych interesów.

5. Osaczenie. Ten rodzaj gry najczęściej ma na celu zdobycie władzy, wpływów lub innych zasobów organizacyjnych i polega na znalezieniu sponsora w organizacji i maksymalizacji korzyści z bliskości ze sponsorem. Jest to gra prowadzona przez jednostki i jej adresatami są zarówno sponsor (sponsory), jak i pozostali uczestnicy organizacji. Samo osaczenie polega na stopniowym „odciążaniu” – przejmowaniu obowiązków od przełożonych i izolowaniu ich od podwładnych. Jeden z uczestników badania opisał przypadek takiej gry, która doprowadziła do całkowitego przejęcia kontroli nad organizacją i rzeczywistego odciążenia właściciela firmy od realnego wpływu na życie organizacji. Proces ten ma raczej charakter ewolucyjny i właśnie dlatego może być trudny do identyfikacji. Ponadto taka sytuacja, zwłaszcza początkowo, jest wygodna dla przełożonego, który niejednokrotnie z wdzięcznością przyjmuje propozycje odciążenia go od pewnych obowiązków i docenia takie postawy.

6. Używanie informacji jako narzędzia gry. Ten rodzaj gry może przejawiać się poprzez różne zachowania. Jednym z jej przejawów jest plotkowanie i rozsiewanie nieprawdziwych informacji. W zależności od przyjętego celu plotka może uwypuklać lub maskować pewne zjawiska, osłabiać lub wzmacniać pozycję wybranych podmiotów. Rozsiewanie nieprawdziwych

informacji może mieć na celu skompromitowanie przeciwnika, pozbawienie go wsparcia, zbudowanie lub wzmocnienie koalicji. Wraz ze wzrostem niepewności rośnie zapotrzebowanie na informację i dlatego dostarczenie informacji alternatywnej może przynieść inicjatorowi istotne korzyści. Jest to jednak działanie ryzykowne, gdy informacja jest łatwa do zweryfikowania. Inne rozgrywki oparte na przekazie informacji mogą sprowadzać się do zatajania istotnych informacji bądź ich nagłaśniania. Niektórzy menedżerowie, z którymi prowadzono wywiady, wskazywali, że upublicznienie nieprawdziwej, ale sensacyjnej informacji może być instrumentem zabezpieczającym sprawcę. Wszelkie próby jego ukarania są odbierane jako „chęć zniszczenia tego sprawiedliwego, który nie bał się postawić”. Upublicznianie informacji może być też narzędziem do tworzenia wizerunku „eksperta” – osoby fachowej i przez to niezbędnej oraz zasługującej na dodatkowe nagrody.

7. Iluzja aktywności i tworzenie pozorów. Na istnienie tego typu rozgrywek wskazywali zarówno menedżerowie, jak i podwładni. Menedżerowie dostrzegali działania pozorne swoich podwładnych mające na celu ukazanie ich w korzystnym świetle, np.: konsultowanie ambitnych, ale nie-realnych lub niepotrzebnych projektów, nagłaśnianie własnych osiągnięć i specyficzne prezentowanie wykonywania standardowych obowiązków jako niezwykłych projektów i osiągnięć. Takie podejście może mieć na celu przyszły awans, dążenie do zwiększenia dostępu do zasobów organizacyjnych lub grę o prestiż. Co ciekawe, również podwładni dostrzegali takie zachowania u swoich przełożonych – kierowników średniego szczebla lub nawet szefów krajowych oddziałów firm międzynarodowych. Zmiany siedziby czy reorganizacja działów wspomagających są przedstawiane jako najwyższej wagi projekty, którymi można się pochwalić przed przełożonymi najwyższego szczebla. Jeżeli efektem takich przedsięwzięć jest krótkotrwała nawet korzyść finansowa, jest spore prawdopodobieństwo odniesienia indywidualnych korzyści z takich rozgrywek.

8. Legitymizacja. Rozważania teoretyków na temat legitymizacji znajdują potwierdzenie w badaniach, choć żaden z rozmówców nie posługiwał się tym terminem. Gra o legitymizację zazwyczaj odbywa się na najwyższych szczeblach hierarchii. Jej przejawem może być naśladownictwo, uleganie efektom stadnym, podążanie za modą i inne działania, które podejmowane są w celu uzyskania akceptacji działań podejmowanych przez daną osobę lub grupę. Przedsiębiorcy dążą natomiast do legitymizacji poprzez internalizację przedsiębiorczego etosu – stosowanie specyficznego „startupowego” języka, bądź powielanie przedsiębiorczych mitów, czy nawet względną izolację od innych podmiotów.

Zakończenie

Gry organizacyjne są przedmiotem licznych publikacji, jednak wciąż pozostają interesującym polem badawczym. Ze względu na złożoność i dynamikę materii ich pełne poznanie nie jest możliwe. Jest to bowiem probabilistyczny obszar styku rozwiązań organizacyjnych i ludzkich dążeń do poprawy statusu społecznego i materialnego. Zagadnienia te powinny być jednak dalej zgłębiane, gdyż są nieodłącznym elementem społecznego funkcjonowania i mają istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Szczególne znaczenie ma to w przypadku gier dysfunkcyjnych, które w istotny sposób mogą przyczynić się do obniżenia wartości organizacji.

Literatura

- Cacciattolo K. (2014), *Defining Organisational Politics*, „European Scientific Journal”, Special Edition.
- Crozier M., Friedberg E. (1982), *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa.
- Curtis S. (2003), *Lies, damned lies and organizational politics*, „Industrial and Commercial Training”, Vol. 35, No. 7.
- DiMaggio P., Powell W. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- Gestmann M. (2001), *Sabotaż w miejscu pracy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Gotsis G.N., Kortezi Z. (2010), *Ethical Considerations in Organizational Politics: Expanding the Perspective*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 93.
- Hensel P. (2008), *Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Hensel P. (2015), *Wykorzystanie koncepcji konkurujących logik instytucjonalnych w badaniach organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3(168).
- Hickson D., Hinings C., Pennings J., Schneck R. (1974), *Structural Conditions of Intra-organizational Power*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 19, No. 1.
- Jehn K.A. (1997), *A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 42, No. 3.
- Kozmiński A.K., Zawisłak A.M. (1979), *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa.
- Ladebo O.J. (2006), *Perceptions of Organisational Politics: Examination of a Situational Antecedent and Consequences among Nigeria's Extension Personnel*, „Applied Psychology: An International Review”, Vol. 55, No. 2.
- Lewis D. (2002), *The Place of Organizational Politics in Strategic Change*, „Strategic Change”, Vol. 11, No. 1.
- Lubit R. (2002), *The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers*, „Academy of Management Executive”, Vol. 16, No. 1.
- March J.G. (1962), *The Business Firm as a Political Coalition*, „Journal of Politics”, Vol. 24, No. 4.

- March J.G, Olsen J.P. (2005), *Instytucje. Organizacyjne podstawy polityki*, Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
- March J.G., Simon H.A. (1964), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
- Mintzberg H. (1983), *Power in and around organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Nicholson N. (1997), *Evolutionary psychology: Toward a new view of human nature and organizational society*, „Human Relations”, Vol. 50, No. 9.
- Othman R. (2008), *Organisational Politics: The Role of Justice, Trust and Job Ambiguity*, „Singapore Management Review”, Vol. 30, No. 1.
- Pasieczny J. (2016), *Źródła patologii organizacyjnych*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 3, cz. 2.
- Pfeffer J. (1994), *Managing with power: politics and influence in organizations*, Harvard Business School Press, Boston MA.
- Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The external control of organization: a resource dependence perspective*, Stanford University Press, Stanford CA.
- Piotrowski W. (1990), *Gry i interesy w teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Poon J. (2003), *Situational Antecedents and Outcomes of Organisational Politics and Perceptions*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 18, No. 2.
- Romm C., Pliskin N. (1997), *Toward a Virtual Politicking Model*, „Communications of the ACM”, Vol. 40, No. 11.
- Słownik języka polskiego PWN, <http://sjp.pwn.pl/sjp/gra;2462662.html>, dostęp: 22.05.2017.
- Vigoda-Gadot E. (2007), *Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models*, „Personnel Review”, Vol. 36, No. 5,
- Vince R. (2002), *The impact of emotion on organizational learning*, „Human Resource Development International”, Vol. 5, No. 1,
- Vredenburg D., Shea van Fossen R. (2010), *Human Nature, Organizational Politics and Human Resource Development*, „Human Resource Development Review”, Vol. 9, No. 1.
- Znaniecki F. (1974), *Ludzie terazniejsi a cywilizacja przyszłości*, PWN, Warszawa.

Streszczenie

Celem artykułu jest ukazanie przyczyn, przejawów i mechanizmów rozwoju wybranych dysfunkcjonalnych gier organizacyjnych. Tekst opiera się na jakościowych badaniach przeprowadzonych w formie częściowo ustrukturyzowanych wywiadów. Taki wybór metody był konsekwencją celu i przedmiotu badań. Poznawanie gier organizacyjnych wymaga jak najbliższego, niekiedy wręcz nieformalnego kontaktu z respondentami. Osiągnięcie tego celu byłoby bardzo trudne przy wykorzystaniu – z definicji zawężających badanie – metod ilościowych. Przeprowadzone badania pozwoliły zidentyfikować pewne dysfunkcjonalne gry organizacyjne, jak np. poszukiwanie kozła ofiarnego, robienie dobrego wrażenia, iluzja aktywności, tworzenie koalicji, przerzucanie kosztów i inne. Do najważniejszych przyczyn podejmowania decyzji należało m.in. dążenie do władzy

formalnej lub nieformalnego wpływu, chęć wpływu na zmianę, poprawa statusu materialnego, ucieczka od obowiązków i obrona własnej pozycji.

Słowa kluczowe

polityki organizacyjne, gry, patologie, dysfunkcje

Dysfunctional organizational games – manifestations and mechanisms of development (Summary)

The objective of the paper is to show the causes, manifestations and mechanisms of development of selected dysfunctional organizational games. The text is based on qualitative research carried out in the form of partially structured interviews. This choice of method was a consequence of the aim and object of the study. Learning about organizational games requires very close, sometimes even informal, contact with respondents. It would be very difficult to achieve this by using quantitative methods which, by definition, narrow the scope of research. The study identified some dysfunctional organizational games such as: scapegoating, making a good impression, the illusion of taking charge, forming coalitions, cost shifting, and more. The most important reasons for initiating the games were, among others: seeking formal power or informal influence, the desire to influence change, the improvement of material status, avoiding duty, and defense of one's own position.

Keywords

organizational politics, games, pathologies, dysfunctions