



AKADEMIA
OBRONY
NARODOWEJ

AON 5594/2003

Wojciech ZAWADZKI

ORGANIZACJA JAKO GRA



56841

WARSZAWA

2003

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

INSTYTUT DOWODZENIA

AON 5594/03



Wojciech ZAWADZKI

ORGANIZACJA JAKO GRA

WSTĘP

W literaturze o teorii organizacji i zarządzania istnieje wiele różnorodnych koncepcji postrzegania organizacji, jak i „filozofii” zarządzania.

Klasycy i neoklasycy organizacji porównywali organizację do maszyny. Koncepcja systemowa porównuje organizację do organizmu. Koncepcje te modelują organizację, stanowią jej uproszczony obraz, a także przyczyniają się do budowy teorii opisujących i wyjaśniających różne aspekty działania, formułując konkretne zalecenia praktyczne.

Analogia między organizacją – maszyną – zakłada się, że organizacja jest całością zbudowaną z ograniczonej liczby elementów, które można dzielić i łączyć. Niezależnie od sposobu działania poszczególne elementy powinny być tak zbudowane, aby całość zachowywała identyczne cechy (np. zmiana pracowników nie wpływa na funkcjonowanie organizacji). Całość konstrukcji cechuje sztywna i niezmienna hierarchia. Nie zmieniają jej powiązania między częściami, nie zmienia jej samo działanie organizacji. Odpowiednio zaprojektowany moduł organizacji, raz umieszczony we właściwym miejscu, po zdefiniowaniu zadań

i metod jego działania powinien utrzymywać jednakowy poziom swojego funkcjonowania dopóty, dopóki centralne ośrodki nie wprowadzą ewentualnych korekt. Nie ma miejsca na improwizację i inicjatywę. Poszczególne elementy organizacji działają w wyspecjalizowany i standardowy sposób. Kierownictwo synchronizuje ich działalność, wnosząc okresowo konieczne korekty.

Filozofia zarządzania organizacją – maszyną – jest pochodną procesu projektowania: zarządzanie powinno umożliwiać bezbłędne funkcjonowanie raz zaprojektowanej maszyny. W tym celu potrzebna jest minimalizacja „tarcia” przez: planowanie, rozkazywanie, koordynację i kontrolę. Planowanie działań w maszynowym modelu organizacji jest tożsame z programowaniem: oznacza ustalenie harmonogramu realizacji określonych zadań. Zadania te wynikają z

celu zewnętrznego wobec organizacji. Rozkładając cel na składowe zadania i przydzielając poszczególnym komórkom ich realizację, w odpowiednich terminach można zaprogramować działanie organizacji. Rozkazywanie dotyczy przede wszystkim metod i technik realizacji zadań, a wbudowanie specjalizacji i standaryzacji już w sam projekt organizacji sprawia, że uczestnicy mają w praktyce tylko minimalną samodzielność działania. Z rozkazywaniem wiąże się funkcja motywowania.

Systemy motywacyjne w organizacjach – maszynach są zbudowane w myśl zasady „kija i marchewki”. Z jednej strony występują bodźce pozytywne w postaci nagród pieniężnych i możliwości ograniczonego awansu, z drugiej zaś silne bodźce negatywne w postaci kar, zablokowania możliwości awansu i wykluczenia z organizacji. Jeżeli uczestnicy przywiązują dostatecznie dużą uwagę do kar i nagród związanych z realizacją zadań i przestrzeganiem nakazów, to można oczekiwać dużego stopnia ich konformizmu i uległości. Cały system nagród i kar jest wzmacniany rygorystyczną i drobiazgową kontrolą. Oparta jest ona zarówno na analizie danych emitowanych przez określoną komórkę organizacyjną, jak i na okresowym sprawdzaniu stopnia wiarygodności tej informacji przez komórki kontrolne podległe bezpośrednio centralnemu ośrodkowi decyzyjnemu.

Organizacja – organizm. Można wskazać istotne podobieństwa między organizmem żywym a organizacją. Po pierwsze, organizacja jest tworem złożonym, zbudowanym z pewnej liczby współzależnych podsystemów. O ile w analogii organizacji do maszyny podkreśla się jednostronne zależności (oddziaływania) między elementami, o tyle teraz następuje zwrócenie uwagi na ich dwustronny charakter. Im większa jest liczba elementów i relacji między nimi, tym bardziej złożonym tworem jest organizacja. Po drugie, organizacja pozostaje w stałej relacji z otoczeniem dzięki wymianie energii i informacji. W poprzedniej analogii organizacja była traktowana jako układ zamknięty: otoczenie nie miało wpływu ani na konstrukcję organizacji, ani na sposób funkcjonowania.

U podstaw koncepcji leżą następujące założenia:

- organizacja jest złożoną całością (systemem) pozostającą w stałych relacjach z otoczeniem;
- nadrzędnym celem organizacji jest przetrwanie;
- naturalnym i pożądanym stanem jest stan równowagi;
- zmiana organizacyjna jest albo wynikiem adaptacji do zmienionych warunków otoczenia, albo naturalnym efektem cyklu życia organizacji.

Te cztery główne założenia stanowią podstawę organicznego modelu organizacji. Przyjmuje się, że organizacja jest złożoną całością współzależnych i różnorodnych podsystemów. Współpracują one ze sobą w harmonijny sposób, zapewniając utrzymywanie organizacyjnej równowagi w zmiennym i dynamicznym otoczeniu. Najbardziej istotnym elementem tego procesu jest adaptacja organizacji, wynikająca z reakcji na zagrożenia w otoczeniu i/lub wymagania tworzone przez kolejną fazę rozwoju organizacji.

Szczególne uwagę zwrócono na system przepływu informacji w organizacji. Skoro mózg i układ nerwowy optymalizują proces przekazywania informacji, zaczęto szukać metod optymalizacji procesów informacyjno-decyzyjnych w organizacji. Najważniejszy wniosek sformułowano następująco: dyrekcja (odpowiednik mózgu) wcale nie musi podejmować wszystkich decyzji i stale interweniować w działanie organizacji. Mózg organizmu interweniuje za pośrednictwem układu nerwowego dopiero wówczas, gdy funkcjonowanie jakiegoś organu odbiega od zadanej normy sterującej. Dopóty organ działa sprawnie, dopóki pozostaje on autonomiczny.

Przekładając to na język praktycznych dyrektyw dla projektowania organizacji, można było zastosować dwie techniki zarządzania: zarządzanie przez cele i zarządzanie przez wyjątki. Zamiast stale interweniować w funkcjonowanie podsystemu i kontrolować każde działanie, można ustalić dla danego podsystemu konkretne zadania, pozostawiając mu swobodę doboru metod działania. Potrzeba interwencji szczebla centralnego następuje dopiero wówczas, gdy poja-

wią się istotne odchylenia od założonego stopnia osiągnięcia celu lub będą stosowane niedozwolone metody i środki działania. Poszczególne podsystemy samodzielnie realizują zadania. Centralny ośrodek kierowniczy wyznacza główne zadania, a interweniuje dopiero w przypadku odchyłeń i zakłóceń. Dzięki temu drastycznie zmniejsza się liczba decyzji, które musi podejmować, oraz liczba informacji, które musi przetwarzać. Zamiast wszechwładnym decydentem staje się ośrodkiem sterującym (wyznaczającym normy) i koordynującym działanie całości. Ideę wszechobecnej centralizacji zastąpiła daleko idąca decentralizacja kompetencji i odpowiedzialności.

Charakterystyczne cechy analogii organizacja – maszyna i organizacja – organizm przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Dwie przeciwstawne koncepcje efektywności organizacji

MODEL MECHANISTYCZNY	MODEL ORGANICZNY
Jednolitość zhierarchizowanego kierowania stanowi podstawową formę koordynacji	Wielość sposobów koordynacji, możliwość istnienia wielu układów hierarchicznych
Wyraźne zróżnicowanie na sfery kierowniczą i wykonawczą, odpowiednia do niego specjalizacja ról	Płynność ról, możliwość odgrywania przez samą jednostkę roli wykonawczej i kierowniczej
Dążenie do uzyskiwania efektywności przez specjalizowanie zadań w ramach procesów realizowanych wewnątrz organizacji	Dążenie do uzyskiwania efektywności przez zdobywanie kompetencji odpowiednich do cech otoczenia

MODEL MECHANISTYCZNY	MODEL ORGANICZNY
Dążenie do ujednoczenia zachowań w celu ułatwienia koordynacji (konformizm)	Akceptowanie różnorodności zachowań nawet za cenę zwiększonych nakładów na koordynację (inicjatywa)
Akcentowanie spójności <i>a priori</i>	Akcentowanie zbieżności <i>a posteriori</i>
Przewaga komunikacji pionowej	Przewaga komunikacji poziomej
Przewaga procedur	Przewaga wzajemnego dostosowywania się
Wiara w istnienie idealnych reguł organizacyjnych (liczba podwładnych, jedność rozkazodawstwa)	Nie istnieją idealne reguły, lecz ograniczenia, do których należy się jak najlepiej dostosowywać
Stabilność jest podstawowym źródłem efektywności (scentralizowanie innowacji)	Mobilność jest podstawowym źródłem efektywności (dyfuzja innowacji)

Przedstawione koncepcje organizacji pozwalają rozwiązać i opisać wiele problemów organizacyjnych. Podstawową wadą tych modeli jest to, że nie rozwiązują zjawisk społecznych występujących w każdej organizacji.

Wydaje się, że najlepszym modelem pozwalającym opisać różnorodne sytuacje społeczne i związaną z nimi niepewność jest kategoria gry. Koncepcja coraz częściej pojawia się w literaturze przedmiotu. Jest ona rozpatrywana nie w ujęciu klasycznej, matematycznej teorii gier, ale z punktu widzenia modelu gry społecznej, który jest wykorzystywany do opisu procesów i struktur zarządzania.

1. ORGANIZACJA JAKO GRA

1.1. Gra

Żyjąc w społeczeństwie człowiek wchodzi w szereg zależności interesów z innymi ludźmi. Można tu wyróżnić jednostronną zależność interesów, tzn. taką, w której interes czy los jednego człowieka całkowicie zależy od innego człowieka czy grupy ludzi. Przykładem jednostronnej zależności interesów może być udzielenie pomocy ofierze wypadku.

Najczęściej jednak w kontaktach międzyludzkich spotykamy się z obustronną zależnością interesów – przez swoje działania ludzie wpływają na siebie wzajemnie. Interes jednostki jest zatem sprzężony z interesem innych ludzi. Owa współzależność interesów często może doprowadzić do sytuacji konfliktowych – interesy ludzi nie zawsze są zgodne, czasami wręcz sprzeczne. Przez konflikt interesów należy rozumieć konflikt między interesem własnym jednostki a interesem innego człowieka bądź grupy (której zresztą dana jednostka może być członkiem).

Problematyka konfliktu interesów bywa z reguły rozpatrywana na podstawie teorii gier. Teoria gier bada możliwe zachowania i decyzje uczestników (pojedyncze osoby, grupy osób koordynujących swoje działania, nazywane koalicjami, organizacje itp.) w sytuacjach częściowego lub pełnego konfliktu między nimi, przy założeniu pełnej ich racjonalności. Z tego powodu nie wszystkie założenia teorii gier można wykorzystać w grach społecznych. Teoria gier nie uwzględnia również społecznego podłoża interesów graczy, ich sprzeczności, a także ich ewolucji historycznej (genezy przyczyn i sprzeczności interesów). Jednakże teoria gier stwarza pojemną formułę matematyczną, a skuteczność jej wykorzystania zależy od sposobu sformułowania problemu. Wiele elementów teorii gier można wykorzystywać w grach społecznych.

Według encyklopedii organizacji i zarządzania – gra to sytuacja konfliktowa scharakteryzowana systemem reguł mających pewną strukturę formalną, które określają zachowanie się uczestników (zwanym gracami) bądź ich zespołów. Gracze dążą do zrealizowania różnych celów, stosując przy tym różne strategie. W wyniku zrealizowania strategii wybranych przez poszczególnych graczy powstaje pewna sytuacja, która może być dla każdego z nich pomyślna lub niepomyślna. Miarą powodzenia w grze jest korzyść, jaką uzyskuje gracz w wyniku wystąpienia danej sytuacji.

Każda gra charakteryzuje się następującymi cechami: [10 s. 162]:

1. W układzie gry można zidentyfikować i rozróżnić przynajmniej dwa podmioty decyzyjne (lub grupy podmiotowe), zainteresowane w osiągnięciu tego samego lub takiego samego dobra (celu). Graczami mogą być jednostki, grupy, a nawet całe organizacje. Zawsze są to jednak ludzie, a więc podmioty doświadczające skutków zachowań składających się na układ gry. Nie może więc być graczem los, nawet gdyby „uczestniczył” w grze.
2. Każdy z graczy posiada określone strategie działania. Są one niczym innym, jak w miarę kompletnym przepisem precyzującym odpowiedzi danego gracza na istotne, z punktu widzenia gry, zachowanie przeciwnika. Strategia wyraża więc sposób działania konkretnego uczestnika gry. Będzie on kompletniejszy, im dokładniej przewiduje zachowanie drugiego gracza oraz własne możliwości działania na wypadek takich a nie innych zachowań przeciwnika.
3. Wszyscy gracze znają konsekwencje wyboru poszczególnych strategii i są w stanie przypisać im określoną użyteczność. Znają też strategie przeciwników oraz ich użyteczność. Innymi słowy znają macierz wypłat, odzwierciedlają układ wyników i zależności typowych dla tejże gry.

4. Warunkiem prawidłowego przebiegu gry jest „wspólny język jej uczestników”. Podstawowym jego składnikiem są reguły gry. Stanowią one fundamentalne zasady racjonalnego zachowania się graczy.
5. Przyjmuje się, że gracze zachowywać się będą rozsądnie. Oznacza to, że preferować będą te wyniki i te strategie, które są dla nich korzystne.
6. Istotny wpływ na przebieg gry ma sposób i charakter oddziaływania na układ gry (i graczy) otoczenia (środowiska), w którym gracze toczą grę.

W koncepcji Croziera i Friedberga [1 s. 110] gra jest mechanizmem, dzięki któremu autonomiczni aktorzy strukturalizują swoje stosunki władzy i regulują je, pozostawiając im pewną swobodę kształtowania się. Tak rozumiana gra jest modelem integracji zachowań ludzi opartym na dualistycznej i nie do końca spójnej wizji obszaru ich działań. Dualizm polega na założeniu współistnienia egoistycznych strategii aktorów (graczy) ze spójną celowościową logiką systemu, w którym działają. Gra jako mechanizm społeczny integruje ze sobą te dwie sprzeczne logiki.

Gra stanowi podstawowy instrument zespołowego działania zorganizowanego i jest podstawowym narzędziem regulacji procesów ludzkich kooperacji. Gra organizacyjna łączy w sobie wolność i przymus. Gracz pozostaje wolny, ale chcąc zmaksymalizować swoją wygraną, musi przyjąć strategię racjonalną ze względu na naturę gry oraz respektować jej reguły. Oznacza to, że we własnym interesie musi on z góry zaakceptować narzucone przez nią ograniczenia. Efektem gry kooperacyjnej, a z taką mamy zawsze do czynienia w organizacji, jest poszukiwany przez organizację wspólny rezultat. Rezultat ten nie może być uzyskiwany przez bezpośrednie rozkazodawstwo, ale tylko wtedy, gdy zachowania uczestników organizacji będą ukierunkowane na jego osiągnięcie dzięki naturze i regułom gier, w których każdy uczestniczący dąży do uzyskania osobi-

stych korzyści. Tak zdefiniowana gra jest powiązana z istniejącymi w organizacji modelami kulturowymi i zdolnościami intelektualnymi graczy pozostaje w znacznym stopniu dowolna, specyficzna i przypadkowa, jak większość wytworów ludzkich.

Formalne i nieformalne reguły gry społecznej, określając możliwości wygranych i przegranych, wyznaczają zbiór strategii racjonalnych. Patrząc na organizację jako na zespół gier prowadzonych na różnych poziomach organizacji, wyraźnie można zauważyć socjologiczny problem zachowań poszczególnych uczestników. Zjawisko to przestaje być bezpośrednią konsekwencją wyuczenia się określonych zachowań oraz określonych norm i wartości, a staje się pośrednią konsekwencją ograniczeń zmuszających każdego z aktorów do uwzględnienia - jeśli chce by jego uczestnictwo było dla niego opłacalne lub przynajmniej niezbyt kosztowne - wymagań i reguł gier toczących się w ramach organizacji i przyczyniania się w ten sposób, mimo woli, do realizacji jej celów.

Jak wynika z tych rozważań wszystkie gry organizacyjne charakteryzują się następującymi cechami [4 s. 57]:

1. Uczestnikami gier są ludzie realizujący w tym procesie swoje zmieniające się cele i zaspokajający różnorodne potrzeby. Zmienność ta wynika z nie sprecyzowanego do końca układu preferencji graczy (wygrać, zremisować czy też zminimalizować przegraną), które „uaktywniają się” w zależności od sytuacji i od wyników kolejnych rozgrywek.
2. Każda gra odbywa się w zmiennych warunkach wyznaczonych przez jej interakcje z instytucjonalnym, społecznym, ekonomicznym, ekologicznym i technicznym otoczeniem. Charakter tych interakcji jest zmienny w czasie i uczestnikom gry może być w różnym stopniu znany.
3. Istnieją względnie stałe reguły rozgrywki nie zawsze w jednakowym stopniu opanowane przez wszystkich graczy.

4. Wartość wyniku gry jest dla wszystkich jej uczestników nieprzewidywalna, a cenność tego wyniku różna.
5. Uczestnicy angażują się psychicznie w grę ze zmienną intensywnością, co jest zarówno funkcją sytuacji gry, jak i zmiennych predyspozycji psychicznych samych graczy.
6. Uczestnicy gry mogą tworzyć zmienne koalicje.
7. Warunkiem prawidłowego przebiegu gry jest wspólny język jej uczestników. Nie zawsze jest on jednak w tym samym stopniu opanowany przez wszystkich, a ponadto w trakcie rozgrywki może ulegać zmianom.

1.2. Organizacja

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnorodnych sposobów definiowania organizacji. March i Simon rozumieją organizację formalną jako system koordynacji działań jednostek i grup, które różnią się preferencjami, dostępną im informacją, interesami, posiadaną wiedzą oraz kwalifikacjami [6 s. 131]. Według Crociera i Friedberga [1 s. 264] organizacja to konkretny system działań, który charakteryzuje się „stosunkowo silnym ustrukturalizowaniem, wyraźnymi celami, sformalizowaniem gier wokół tych celów, świadomością uczestników co do istnienia tych celów oraz przyjmowaniem przez nich – przynajmniej przez kierowników – częściowo odpowiedzialności za procesy regulacyjne”.

W tym ujęciu organizacja traktowana jest jako polityczno-kulturowy system gier społecznych. Organizacja w rzeczywistości jest bowiem niczym innym, jak światem konfliktu, a jej funkcjonowanie – rezultatem zderzenia się specyficznych racjonalności licznych, zróżnicowanych i stosunkowo autonomicznych uczestników (aktorów, graczy), wykorzystujących w działaniu dostępne im źródła

dła władzy [1 s. 91]. Konflikty interesów, niespójność i ociążałość szeroko rozumianych struktur są zjawiskami normalnymi w organizacji.

Aby rozpatrywać organizację jako system gry społecznej, należy przyjąć następujące założenia [7 s. 126]:

- organizacja jest sztuczną konstrukcją społeczną, którą tworzą autonomiczni uczestnicy.

- cele uczestników organizacji są różne i niesprawdzalne do wspólnego mianownika.

- zasadniczym czynnikiem integracji organizacyjnej są reguły gry, w ramach których autonomiczni gracze wykorzystują swoje zasoby i tworzą strategie działania.

- konflikt i zmiana stanowią siły merytoryczne rozwoju organizacji.

Podjęcie to zakłada, że organizacja jest tworem sztucznym, służącym do specyficznego rozwiązania problemu lub wiązki problemów. Wyrazili to dobitnie M. Crozier i E. Friedberg, stwierdzając, że „działanie zespołowe nie jest niczym innym, jak tylko każdorazowo specyficznym rozwiązaniem, jakie stosunkowo autonomiczni aktorzy społeczni o zróżnicowanych dążeniach i orientacjach indywidualnych, dysponujący określonymi zasobami i umiejętnościami wymyślili, skonstruowali i zinstytucjonalizowali dla rozstrzygnięcia problemów kooperacji w procesie realizowania wspólnych celów” [1 s. 22].

Podobnie jak w przypadku gry, poszczególni uczestnicy chcą osiągać swoje cele. Ze względu na daleko idący podział pracy w organizacji każda grupa specjalistów, pozostając w trochę innym układzie odniesienia tworzonym przez technologię, strukturę, dostęp do informacji it., będzie formułowała trochę inne cele i starała się je osiągnąć. Ponieważ pula zysków i korzyści jest ograniczona (podobnie jak w grze), naturalna staje się rywalizacja poszczególnych graczy. Każdy z nich będzie się starał zwiększyć stopień osiągnięcia celu swojej koalicji, traktując działania innych koalicji lub graczy jako czynniki ograniczające. Osiągnięcie tego samego wyniku może co innego znaczyć dla graczy – istotne

jest nie tylko, jakie cele osiągają, ale również jak je interpretują. Przykładowo ten sam wynik może być przez jedną grupę interpretowany w kategoriach wzrostu prestiżu, a przez inną – w kategoriach efektów materialnych.

Właśnie ze względu na podział pracy, ograniczoność puli wypłat w grze organizacyjnej oraz różnorodność interpretacji poszczególnych wyników cele poszczególnych graczy są w praktyce niesprowadzalne do wspólnego mianownika. Istnieje jedno podstawowe ograniczenie, które wpływa na sposób, w jaki są formułowane cele, oraz na przyjmowanie metody techniki ich realizacji. Jest nim uświadamiana przez graczy konieczność kontynuowania gry, która zapewnia przetrwanie organizacji.

Gra to możliwość swobodnego wyboru, ponieważ gracze są autonomiczni. Swoboda jest ograniczona regułami gry, do których wszyscy muszą się stosować.

Organizacja jest więc niejako dwupoziomowym obszarem gry. Pierwszy poziom tworzy „gra o grę”, a więc gra o reguły gry. Reguły gry szeroko interpretowane to: organizacyjna struktura, procedury pełnienia ról, instrukcje działań itp. Definiują one formalne pozycje poszczególnych graczy w organizacji, dostępne im zasoby i możliwości rozgrywki. W ramach tych reguł gracze mogą tworzyć indywidualne lub zbiorowe strategie działania.

Kluczowe dla zrozumienia strategii jest pojęcie zasobu. W analogii organizacji jako gry jest ono rozumiane jako każda sfera niepewności organizacyjnej, którą dany gracz kontroluje. Zasobem może więc być władza, informacja, prestiż, możliwość działania i wstrzymywania działań – praktycznie wszystko.

Wykorzystując wiedzę i posiadane zasoby, gracze tworzą strategie. Są to instrukcje działania, które określają w przybliżeniu, jak powinien postępować gracz w określonych sytuacjach. Można więc mówić o strategii minimalizacji wysiłku, maksymalizacji dochodów, zwiększania dostępnych zasobów itp. Dopuszczalne strategie określają reguły gry. Reguły nigdy jednak nie mogą sprecyzować do końca sposobów postępowania graczy. Dlatego w ramach każdego

zbioru reguł możliwe są działania nieprzewidywalne i nieoczekiwane przez pozostałych graczy, a jednocześnie niesprzeczne z regułami. Dlatego nikt nie może mieć pewności co do zachowań uczestników. Model gry zawiera immanentny probabilizm – zarówno wobec zachowań graczy, jak i osiągniętych przez nich wyników.

Ujmując organizację jako układ gry, należy zaakceptować występowanie konfliktów i sprzeczności oraz możliwość pełnienia przez nie produktywnych funkcji. Jest to możliwe dlatego, że organizacja nie jest grą o sumie zerowej¹.

Konflikt w grze jest nieunikniony. Stanowi on konieczny element rozgrywki, nawet jeżeli poszczególni gracze wiedzą, że ogólna natura gry ma charakter kooperacyjny. Konflikt może być zarówno wynikiem braku informacji, jak i chęci zwiększenia swoich wygranych kosztem innych uczestników. Podobnie zmiana przestaje być tylko konsekwencją zdarzeń zewnętrznych lub efektem cyklu rozwoju organizacji, jest ona naturalnym elementem gry. Gracze chcą lub muszą zmieniać przebieg rozgrywki lub samą grę (reguły). Zapoczątkowują więc kolejne cykle akcji i reakcji, negocjacji i kooperacji, uczą się i utrwalają nowe sposoby postępowania. W procesach tych organizacja ulega zmianom, przy czym zmiany te są w ostatecznym rozrachunku zawsze wynikiem ludzkich inwencji i wyborów. Dlatego zmiany organizacyjne wcale nie muszą oznaczać automatycznie lepszej lub bardziej efektywnej organizacji. Gracze się mylą, popełniają błędy i zmiany mogą prowadzić do regresu organizacji.

Dlatego rozwoju organizacji nie można traktować jako liniowej krzywej postępu rosnącej monotonicznie. Raczej jest to skomplikowany proces innowacji, adaptacji i pomyłek, stanowiący bazę procesu uczenia się dla uczestników organizacji. Dzięki temu gracze mogą odgrywać nowe wartości, nowe cele gry, nowe reguły i strategie.

¹ Grą o sumie zerowej określa się całą klasę rozgrywek, w której strata jednego gracza jest równa wygranej (zyskowi) drugiego.

Im lepiej funkcjonuje całość, tym większe prawdopodobieństwo, że sprawniej będą działać jej elementy. Poszczególne podsystemy mogą promować partykularne cele i interesy. Uczestnicy organizacji mogą różnie rozumieć racjonalność działania. Ważne jest tylko to, aby wszystko odbywało się w ramach korzystnych z punktu widzenia całości reguł. Organizacja może być światem konfliktu i sprzeczności interesów pod warunkiem, że reguły ogólnego działania będą sprzęgały je w powodzenie całości.

Koncepcja traktowania organizacji jako swoistej gry pozwala wyjaśnić wiele różnorodnych zjawisk organizacyjnych. Problemy organizacyjne mogą przyjmować postać błędnego koła w organizacji, wyuczonej nieudolności, sprzeczności celów generowanych przez różne grupy w organizacji, pozorowanego wdrażania zmian, występowania sytuacji konfliktowych, totalnych błędów sprzecznych z najprostszą logiką decyzji organizacyjnych.

Zwolennicy tej koncepcji mówią, że wszystko jest grą i gra jest wszystkim [7 s. 131].

2. ZARZĄDZANIE JAKO GRA

A. Koźmiński i A. Zawiślak [4 s. 58] uważają, że całościowa teoria zarządzania powinna uwzględniać pasje, emocje i irracjonalne zachowania decydentów. Autorzy ci twierdzą, że taka teoria może powstać wyłącznie na podstawie teorii gier. Według tej koncepcji zarządzanie to rodzaj gry o sumie niezerowej. Uczestnicy grają równocześnie wiele gier pomiędzy sobą; przedmiotem rozgrywki jest także sam fakt uczestnictwa; jest to gra sterowana przez czynnik zewnętrzny, który chroni przed zakłóceniami, broni reguł gry; dysponuje pewnym potencjałem energetycznym; sterujący grą nie bierze w niej udziału – dla niego wygraną jest po prostu utrzymanie się na pozycji sterującego; gra ma układ hierarchiczny, gdyż istnieją także szczeble pośrednie, które pobierają gratyfikacje zarówno za uczestnictwo w grze, jak i za sterowanie.

Tak interpretowane zarządzanie charakteryzuje się następującymi cechami:

1. Gra jest o sumie niezerowej, czyli wygrana jednego z uczestników nie musi być konieczną przegraną innego. Wynika to z istoty rozszerzonej reprodukcji procesu gospodarczego.
2. Przynależność do społeczeństwa wymaga uczestniczenia w różnych układach gry. Istnieją jednak możliwości wyboru i przechodzenia z jednych układów do innych. W zarządzaniu względny przymus uczestnictwa w grze wynika z podwójnych uwarunkowań, a mianowicie z psychicznych skłonności do podejmowania ryzyka i poszukiwania wygranych (co wiąże się z określonymi emocjami będącymi dla niektórych cenną nagrodą) oraz z konieczności otrzymania minimalnej gratyfikacji, umożliwiającej przeżycie na społecznie akceptowanym poziomie.
3. Sam fakt uczestnictwa w grze wiąże się z określonymi minimalnymi gratyfikacjami, które są różne w poszczególnych układach. W związku z tym przedmiotem rozgrywki jest fakt uczestnictwa w określonym układzie. Gradacja przegranych rozciąga się od otrzymania gratyfikacji poniżej aspiracji do wypadnięcia z rozgrywki, co może oznaczać przejście do układu o innej, prawdopodobnie mniej korzystnej strukturze gratyfikacji.
4. Gra w skali ogólnospołecznej odbywa się więc na co najmniej dwóch poziomach. Na poziomie niższym (jednostki organizacyjnej) przedmiotem gry są zasoby czynników wytwórczych gwarantujące bezpieczeństwo, czyli uzyskanie pozytywnej oceny i związanych z nią korzyści. Na poziomie wyższym chodzi w większym stopniu o sam fakt uczestnictwa w grze i możliwość przechodzenia do korzystniejszych układów aniżeli o doraźne wygrane pochodzące z kolejnych rozgrywek.

5. Zarządzanie musi być systemem gry sterowanej. Oznacza to po pierwsze zapewnienie jej ciągłości (zachęcenie bądź zmuszenie do uczestnictwa) i przeciwdziałanie zakłócającemu oddziaływaniu otoczenia, po drugie – zapewnienie przestrzegania przez uczestników reguł gry, co chroni system przed dezintegracją, i po trzecie – zapewnienie czynnikom sterującym odpowiedniego potencjału energetycznego, czyli materialnych możliwości realizacji wymienionych poprzednio działań.
6. Sterujący grą nie bierze w niej udziału na takich zasadach, jak pozostali uczestnicy. Wygraną dla niego jest utrzymanie się w pozycji sterującego. Swoje zasoby energetyczne czerpie z „podatku”, którym obkłada wygrane uczestników. Wielkość tych zasobów zależy zatem od wysokości stawek, jakie funkcjonują w grze, którą steruje. Sterujący może zmieniać reguły gry, gdy zagrożona jest jej ciągłość bądź zasoby umożliwiające sterowanie grą. Zmiany reguł gry zmierzają najczęściej do jej intensyfikacji, czyli do podniesienia wysokości stawek angażowanych przez uczestników w grę.
7. Gra ma układ hierarchiczny oznaczający, że na wszystkich szczeblach pośrednich pomiędzy najwyższym a najniższym sterujący grą na poziomie niższym są uczestnikami na poziomie równym sobie. Oznacza to, że czerpią gratyfikacje z dwóch źródeł – uczestnictwa w grze i osiągnięć w sterowaniu nią.

Wskaźnikami efektywności systemu gry zarządzania są: – po pierwsze chęć pozostania w grze przez jej uczestników, a po drugie – wysokość stawek (wkładów) angażowanych przez nich w grę. Oba te wskaźniki dotyczą motywacji ludzkich i są funkcją gratyfikacji, jakie system jako całość może uruchomić.

Sterowanie grą odbywa się poprzez zmianę jej reguł. Jest to także gra, gdyż wynik zmiany nie jest w pełni przewidywalny. Warunkiem koniecznym

wprowadzenia zmiany jest nagromadzenie przez jednego z jej uczestników lub koalicję dostatecznie dużej puli wygranych.

Specyfika gry zarządzania polega na tym, że każdy z graczy uczestniczy równocześnie w wielu różnorodnych grach. Wynika to zarówno z obiektywnych uwarunkowań funkcjonowania realiów organizacyjnych, jak i z dążenia do zabezpieczenia się przed przegraną.

Istotą gry jest niepewność, występuje ona tam, gdzie wynik działania jest nie w pełni przewidywalny. Oznacza to, że gracze na poziomie niższym grają ze sobą oraz z poziomem wyższym sterującym grą, poziom wyższy natomiast gra z otoczeniem i z uczestnikami znajdującymi się na poziomie niższym.

Gra zarządzania rodzi się z niepewności. Niepewność można zdefiniować jako brak informacji o przyszłych zdarzeniach, jako nieokreśloność alternatyw oraz nieprzewidywalność warunków i skutków ich realizacji [5 s. 724].

W każdej organizacji wyróżnić można cztery podstawowe typy źródeł niepewności, którym odpowiadają różne typy władzy. Są to:

- 1) niepewność wynikająca z niewiedzy i braku umiejętności rozwiązywania ważnych dla organizacji problemów, z którą łączy się tzw. władza eksperta;
- 2) niepewność tkwiąca z stosunkach „organizacja – otoczenie” i odpowiadająca jej władza „łącznika”;
- 3) niepewność związana z brakiem zgodności między siecią zadań i siecią informacyjną w organizacji, czyli między informacjami potrzebnymi do realizacji zadań na określonym stanowisku a informacjami posiadanymi przez danego aktora; jest ona źródłem władzy „informatora”;
- 4) niepewność związana z wieloznacznością i wielofunkcyjnością przepisów organizacyjnych, będąca podstawą władzy, którą można określić jako władzę „prawodawcy”.

Jak wynika z powyższego, źródła niepewności są specyficznym zasobem, który nie tylko „określa” typ władzy, ale również jest przedmiotem „zawłaszczenia” i gry, co podkreślają autorzy referowanego ujęcia.

Podział na tych, którzy kierują, i tych którzy są podporządkowani, jest w rzeczywistości podziałem względnym. Realna władza nie może być bowiem trwale „przypisana” żadnemu decydentowi. Jest zawsze płynnym stosunkiem wymiany, który łączy dwie strony. Często trudno jest określić, kto faktycznie w tym stosunku dominuje, tym bardziej, że zależności te ulegają zmianom.

Według Croziera i Friedberga mechanizmem, dzięki któremu względnie autonomiczni aktorzy „organizują” swoje stosunki władzy, regulują je i częściowo stabilizują, jest przede wszystkim społeczna gra organizacyjna.

Każda gra organizacyjna ma swoją naturę i specyficzne właściwości, strukturę i reguły. Jest w znacznym stopniu wyznaczona przez problemy występujące w instytucji. ograniczona przez struktury i normy, szczególnie zaś przez szeroko rozumiane czynniki kulturowe. Zaangażowany w grę aktor (gracz), który pragnie utrzymać się w niej oraz dąży do uzyskania jak najwyższych korzyści osobistych, musi zaakceptować narzucone przez nią ograniczenia, jej logikę. W każdej bowiem grze można stosować tylko określony, choć oczywiście nie wszystkim znany, zestaw strategii wygrywających. Zdaniem autorów, na tym właśnie polega specyficzny przymus gry, konieczność racjonalnych – ze względu na jej zasady i reguły – zachowań aktorów.

Kierownictwo każdej organizacji mniej lub bardziej świadomie wpływa na kształt gier, bowiem zmieniając struktury, procedury, normy itp. kreuje sztuczne sfery niepewności. Tworzy zatem osnowę społecznych interakcji, która wypełniana jest zawsze „w jakiś sposób racjonalnymi” działaniami konkretnych jednostek i grup. Dysponuje także szerokimi możliwościami oddziaływania na sam przebieg gier. Podstawowymi środkami, które służą temu celowi, są: manipulowanie informacjami, dysponowanie kanałami informacyjnymi, reglamenta-

cja wypłat-stawek w grach itd. przez politykę kadrową, system pozyskiwania i awansowania pracowników, zasady premiowania, rozdzielanie zasobów itp.

Nie wszyscy uczestnicy organizacji i nie zawsze są, co trzeba podkreślić, organizacyjnymi graczami. W każdej instytucji spotkamy osoby, które nie prowadzą „własnych” gier, choć są często przedmiotem gier prowadzonych przez innych.

Istotą gry jest manipulowanie informacjami, a ściślej – niepewnością partnerów. Niepewność tę można zmniejszyć, dostarczając decydentowi informacje potrzebne mu do dokonania wyboru, lub zwiększyć, np. obniżając jego zaufanie do danych, które posiada, czy wskazując, jak mało wie z tego, co wiedzieć powinien.

Choć w grze wymienione są konkretne komunikaty, to jednak podstawowym jej celem nie jest wcale „czyste” przekazywanie informacji, lecz wywołanie u partnerów odczuć i emocji, które skłonią ich do działań korzystnych dla nadawcy. Gra ma zatem zawsze kontekst informacyjny i emocjonalny.

Gra zarządzania jest specyficznym rodzajem wzajemnych oddziaływań (interakcji) pojedynczych uczestników organizacji lub utworzonych przez nich koalicji.

STRATEGOR [10 s. 460] wyróżnia następujące gry:

- Gry o *zbudowanie imperium*, bardzo często podejmowane przez najwyższe kierownictwo. Polegają one na tworzeniu i umacnianiu podstaw władzy przez zwiększanie rozmiarów kierowanego pionu, maksymalizację jego budżetu oraz nakładów inwestycyjnych, rezerwowanie dla siebie określonych funkcji i kompetencji. Gra taka wymaga często nawiązywania sojuszy z kolegami lub kimś potężniejszym (zwierzchnikami, osobami starszymi rangą).
- Gry o *niezależność*, prowadzone przez aktorów *a priori* słabszych i zmierzające do kontestowania decyzji lub, ogólniej, zastanych autorytetów. Atutem w takich grach jest uprzywilejowany dostęp do wie-

dzy i użytecznych informacji, którymi aktorzy ci dysponują. Tego rodzaju gra niekiedy rozpoczyna się „na gwizdek”, tzn. od momentu poinformowania dyrekcji lub jakiejś organizacji zewnętrznej (prasy, konsumentów, władzy państwowej) o zachowaniach uznanych za nielegalne.

- Gry o *zmiany na górze*, zmierzające do zmodyfikowania istniejącej w organizacji równowagi władzy. Preferowanym sposobem jest w tym przypadku zgłoszenie własnej kandydatury na jakieś stanowisko strategiczne, łącznie, jeśli to możliwe, z poparciem ze strony kolegów i zwierzchników. Niekiedy formuje się zwarta grupa *młodo Turków*, ostro prąca do władzy przez uplasowanie się na kluczowych stanowiskach.

Te gry mają często swoje niepisane reguły, właściwe dla tożsamości danej organizacji. Reguły te mogą być jednak łamane przez aktorów dążących do wprowadzenia radykalnych zmian. Organizacja może wówczas się zamienić w arenę walki politycznej, która przeciwstawia sobie ludzi i zagraża organizacji ostrym kryzysem.

3. GRACZE

Uczestnikami gry są zawsze ludzie. Gracz to najczęściej pojedynczy człowiek, który świadomie podejmuje dla siebie najbardziej korzystne decyzje.

Gracz to niekoniecznie pojedynczy osobnik, ale być może grupa graczy (zwyczajowo nazywana koalicją) w jakiś sposób koordynująca swoje poczynania. W takiej sytuacji istotne jest porównanie możliwości działania graczy, kiedy występują pojedynczo, z ich możliwościami, kiedy działają w ramach takiej, czy innej koalicji. Najczęściej możliwości działania koalicji rosną wraz z jej wielkością, ale nie musi tak być: „za duża” koalicja może mieć trudności związane z koordynacją poczynania albo ze sprzecznością interesów swoich członków. Mó-

więc o grających organizacjach mamy więc na myśli ludzi posługujących się określonym „szyldem” w swojej niejednokrotnie prywatnej rozgrywce. W związku z tym często przedmiotem gry jest możliwość wykorzystywania organizacji do osiągania celów osobistych. Nie należy ich jednak utożsamiać wyłącznie z korzyściami materialnymi i prestiżowymi. Takim celem osobistym osiąganym poprzez organizację może być np. dokonanie wynalazku lub spełnienie jakiejś „misji społecznej”. Można sobie wyobrazić niestęchanie rozbudowaną typologię graczy. Wydaje się jednak, że najważniejszymi kryteriami zróżnicowania uczestników gry są [4 s. 69]:

- obiektywne szanse dostępu do określonych rodzajów gry (np. majątek jako warunek uczestnictwa w grze na giełdzie lub dyplom inżynierski jako warunek uczestnictwa w grze o stanowisko głównego technologa w fabryce); kryterium to przesądza o mobilności gracza, możliwości uczestnictwa w większej lub mniejszej liczbie układów gry;
- motywacje skłaniające do uczestnictwa w grze, które rozciągają się w obszarze od przymusu do całkowitej dobrowolności;
- stawki będące przedmiotem gry, tzn. zaspokojenie różnego rodzaju i rzędu potrzeb (biologicznych, bezpieczeństwa, przynależności, wyróżnienia i samorealizacji – według najbardziej znanej klasyfikacji Masłowa);
- cechy osobnicze określające sprawność gracza (skłonność do ryzyka, szybkość orientacji, umiejętność dobrego wykorzystywania posiadanych informacji, doświadczenie i umiejętność uczenia się, czyli wyciągania wniosków z porażek, posiadanie specjalistycznej wiedzy);
- rodzaj wkładu, który gracz wnosi do gry, czyli kontrolowany przez niego obszar niepewności innych uczestników.

Organizacja nie jest monolitem, składa się z jednostek i grup, których oczekiwania są wzajemnie konkurencyjne. Z powodu ograniczoności zasobów organizacyjnych nie mogą być one nigdy zaspokojone równocześnie. Dlatego

też te zasoby stają się stawkami w grze. Ludzie walczą o wszelkie dobra i wartości, których pożądanie zostało im „zaszczepione” przez uniwersalny system kulturowy społeczeństwa [5 s. 720].

Są nimi:

1. dobra materialne, szczególnie pieniądze,
2. różnego rodzaju usługi, zezwolenia, ulgi, koncesje i przydziały,
3. prestiż, pozycje (stanowiska) organizacyjne,
4. informacje (wiedza),
5. pewne pożądane w organizacji formy zachowań, jak np. lojalność, okazywanie szacunku,
6. warunki i możliwości działania, jak poczucie bezpieczeństwa, „układy”, „wpływy” oraz specyficzne umiejętności,
7. czas wolny oraz – co dla wielu jest najważniejsze –
8. organizacyjna władza.

Dążąc do uzyskania dodatkowych korzyści, zasobów lub możliwości dostępu do nich większych niż te, które bezpośrednio wiążą się z zawartą umową o pracę, liczni uczestnicy organizacji zawiązują między sobą różne nieformalne porozumienia. W drodze społecznego przetargu tworzą organizacyjne koalicje.

Uczestnicy gry zarządzania nie zawsze są w stanie w pełni zrozumieć obiektywne interesy własne, ponieważ zawsze, choć z różną siłą, pojawia się problem mispercepcji, czyli fałszywej świadomości. Sprawą jeszcze trudniejszą jest dokładne określenie interesów innych uczestników gry, a szczególnie stosowanego sposobu ich interpretowania. Jest to bardzo ważne w sytuacjach, gdy inni uczestnicy opierają swe działania na całkowicie odmiennym systemie aksjologicznym (ideologicznym lub politycznym) albo funkcjonują w ramach odmiennych kultury, także politycznej.

Zakres sprzeczności i zgodności interesów stron na ogół jest przez nie odmiennie interpretowany. Tym samym, dana sytuacja decyzyjna może być in-

terpretowana jako kooperacyjna przez jedną grupę decyzyjną, a jako w pełni konfliktowa przez grupę drugą. Takie subiektywne oceny wydatnie wpływają na działania podejmowane przez strony.

Graczy w działaniach cechuje ograniczona racjonalność wynikająca z przyczyn intelektualnych, psychologicznych i organizacyjnych [8 s. 25].

Trudności intelektualne polegają na niemożności zebrania i analizy pełnej informacji, odnośnie do selekcji celu – na braku kryterium mierzenia sukcesu, odnośnie do poszukiwania rozwiązań – na nieistnieniu możliwości wyczerpującego zbadania wszystkich alternatyw, odnośnie do wyboru rozwiązania polegają na trudnościach powstających w procesie przypisywania użyteczności do poszczególnych strategii. Trudności psychologiczne wynikają z faktu, że działania są nie tylko funkcją racjonalności, ale także czynników osobowościowych, emocjonalnych, etycznych i innych. Wreszcie przeszkody organizacyjne również odkształcają wyniki racjonalnej analizy sytuacji decyzyjnej, ze względu na bezwładność systemu biurokratycznego, wzmacnianie skłonności do statycznego ujmowania środowiska, amorficzności i statyczności celów, departamentalizacji organizacyjnej itp.

Gracza organizacyjnego może charakteryzować jeden z trzech rodzajów racjonalności [8 s. 27]:

1. Racjonalność kooperacyjna polega na maksymalizacji wspólnej wygranej. W takim przypadku użyteczność jest definiowana na poziomie grupy.
2. Racjonalność indywidualistyczna polega na maksymalizacji wygranej danego uczestnika. Użyteczność jest wtedy określana na poziomie egoistycznym, a wyniki innych graczy nie są brane pod uwagę. Równie nieistotna staje się suma ich wyników, która stanowi podstawę racjonalności kooperacyjnej.
3. Racjonalność rywalizacyjna polega na maksymalizacji przewagi jednego gracza nad drugim, choćby uzyskanie tego celu miało doprowa-

działanie do obniżenia wyniku tego gracza (sprzeczność z racjonalnością indywidualistyczną) lub/i do obniżenia wspólnego wyniku (sprzeczność z racjonalnością kooperacyjną).

Gra łączy w sobie wolność i przymus. Gracz jest wolny, ale chcąc wygrać musi przyjąć strategię racjonalną ze względu na naturę gry oraz respektować jej reguły. Oznacza to, że we własnym interesie musi on z góry zaakceptować narzucone przez nią reguły gry i ograniczenia.

Człowiek nie dąży do wyboru maksymalizującego użyteczność, o czym wiemy już z poprzednich rozważań, nie zawsze też czyni to jego partner. Ma to dwojakie podłoże: motywacyjne (nie zawsze motywem jest chęć maksymalnego zysku, przynajmniej w sensie mierzalnym) i poznawcze: gracze na ogół nie znają wszystkich możliwych poczynań (strategii) ani swoich, ani partnerów. Działają więc w sytuacji całkowitej, a nie częściowej niepewności. Założenie o racjonalności działań partnera (który wśród wszystkich możliwych działań wybierze optymalne, tj. maksymalizujące jego użyteczność) jest zatem idealizacją, która w praktyce może przynosić bardzo interesujące konsekwencje, raz korzystne, raz mniej korzystne. Korzystne wtedy, kiedy idealizacja partnera służy jako bodziec do optymalizacji własnych działań; jeżeli drużyna piłkarska przygotowuje się do gry ze słabym partnerem tak, jakby był to niezwykle groźny rywal, na pewno wygra. Ową idealizację można też wykorzystać zupełnie odwrotnie, co spożytkowali to wielokrotnie autorzy książek detektywistycznych i szpiegowskich. Jeżeli nasz partner idealizuje nasze poczynania w grze, najprostszym sposobem „wyprowadzenia w pole” jest zastosowanie strategii naiwnej, niezgodnej z kryterium dążenia do maksymalnej użyteczności.

Tak więc choć teoria gier nie zawsze może służyć jako podstawa do wskazówek dotyczących realnego postępowania w sytuacjach konfliktowych, zwraca naszą uwagę na pewne zjawiska, które w takich sytuacjach zachodzą. Oprócz wspomnianej wyżej idealizacji należy powiedzieć parę słów o rywaliza-

cji i kooperacji, podstawowych zjawiskach objaśniających zachowania w sytuacji konfliktu.

Zjawisko to można najprościej opisać w ten sposób, że jedni ludzie w sytuacjach konfliktowych wybierają strategie maksymalizujące ich zysk kosztem zysku partnera, a więc rywalizują z innymi, podczas gdy drudzy (albo nawet ci sami w innych sytuacjach) wybierają działania zapewniające zarówno zysk własny, jak i zysk pozostałych członków grupy, a więc kooperują. Od czego to zależy? Wymieńmy kilka czynników, których istotność ujawniły badania empiryczne.

Nastawienia egocentryczne lub allocentryczne (prospołeczne). W toku uczenia się i nabywania doświadczeń, kształtowania struktur poznawczych (obraz siebie i innych, obraz świata) jednostka wytwarza pewien typ nastawień, które najogólniej biorąc można podzielić właśnie na nastawienia egocentryczne (te osoby rywalizują) i allocentryczne (te osoby kooperują).

Rodzaj tabeli wypłat. Jeżeli sytuacja gry skonstruowana jest w ten sposób, że działanie przynoszące największy zysk indywidualny zapewnia zarazem osiągnięcie maksymalnych zysków wszystkim pozostałym członkom grupy, gracze współpracują ze sobą. Jest to więc w zasadzie sytuacja bezkonfliktowa. Wniosek ten, pozornie banalny, jest jednak podwójnie ważny: jako wskazówka dla tych, którzy mogą mieć wpływ na konstrukcję sytuacji konfliktowej (np. w ramach oddziaływań zarządzających), i jako potencjalna sytuacja kształcąca, która może uczyć tego, że kooperacja może być korzystna dla jednostki.

Komunikacja. W sytuacji umożliwiającej swobodne porozumiewanie się wzrasta skłonność do działania na rzecz wspólnego dobra. Warto zwrócić uwagę, że dwa ostatnie czynniki (rodzaj tabeli wypłat i komunikacja) mogą wpłynąć na kształtowanie się pierwszego.

Nastawienie na siebie, na grupę i na zadanie. W sytuacji zadaniowej, w której konflikt interesów może być w pewien sposób „zamaskowany” przez rozwiązywane zadanie (nie podejmuje się zasadniczo decyzji, której celem jest

indywidualny zysk czy strata, lecz możliwie najlepsze rozwiązanie postawionego zadania), nie jest tak łatwo rozróżnić kooperację lub rywalizację. I tak osoba nastawiona na siebie może podjąć decyzję rywalizacyjną lub kooperacyjną (jeśli np. nastawienie na siebie wyraża się w chęci zdobycia aplauzu grupy za wkład w rozwiązanie zadania). Osoba nastawiona na grupę (na jej podtrzymywanie, na utrzymanie spójności, bez względu na jej przydatność dla zadania. najtrudniej będzie postawić diagnozę osobie „nastawionej na zadanie” – podejmie ona decyzję o rywalizacji lub kooperacji w zależności od tego, co uzna za „lepsze dla zadania”. Niektórzy twierdzą jednak, że osób „bezinteresownych” w ogóle nie ma, a „nastawienie na zadanie”, podobnie zresztą jak „nastawienie na grupę”, jest zamaskowanym nastawieniem na siebie.

4. STRATEGIE

Podstawowym czynnikiem wyznaczającym gracza jest strategia. Wadliwość strategii polegać będzie na nieadekwatnym doborze środków do celów, albo na nieadekwatnym doborze celów działania do przekonań i wartości. Trzeba również pamiętać, że wybór prawidłowych, tj. adekwatnych do wyznawanych przekonań i zinternalizowanych wartości celów nie przesądza o tym, że zachowują one tę cechę na stałe. W miarę upływu czasu zmienia się bowiem struktura wartości i treść przekonań, które zrodziły określone cele. Już na etapie realizacji strategia może się więc okazać wadliwa, mimo że w chwili jej formułowania była prawidłowa, zarówno w kategoriach celów, jak i środków. Należy więc zwrócić szczególną uwagę na zjawisko inercji strategii, gdyż zmiana z reguły wiąże się dla gracza z poważnymi dodatkowymi kosztami.

Wybór strategii jest zawsze decyzją w warunkach niepewności, co wynika z faktu jej zorientowania na przyszłość. Metody prognozowania mogą w pewnym stopniu zmniejszyć tę niepewność, nigdy jednak nie eliminują jej całkowicie.

Przez strategię rozumie się plan działania przyjęty przez gracza. Na ogół przyjmuje się istnienie dwu podstawowych strategii, które określa się jako strategię pokojową (*P*) oraz strategię wojenną (*W*).

Pierwsza z nich jest w literaturze przedmiotu określana także jako strategia współpracy, kooperacyjna, altruistyczna lub bardziej malowniczo jako miękka, gołębia czy kobieca. Polega ona na szukaniu kontaktów z drugą stroną, a czasem nawet na stawianiu wyżej wspólnych interesów obu graczy kosztem realizacji interesów jednostronnych.

Strategia *W* jest także określana jako niekooperacyjna, rywalizacyjna, egoistyczna, zdradziecka, twarda, jastrzębia czy męska. Jej cechą charakterystyczną stanowi bezwzględne dążenie do maksymalnej realizacji własnych interesów nie tylko kosztem drugiej strony, ale czasem nawet za cenę porażki obu stron.

Strategia *P* jest funkcją zaufania gracza do swojego przeciwnika, natomiast strategia *W* wynika z nieufności. W sytuacjach wojny wszystkich ze wszystkimi bardziej optymalna jest strategia *W*, a w sytuacjach mniej konfliktowych strategia *P*. Na przykład, w międzynarodowych stosunkach militarnych dominuje stosowanie strategii *W*, a w międzynarodowych rokowaniach dotyczących rozwiązywania globalnych problemów ekologicznych przeważa strategia *P*.

A. Koźmiński i A. Zawiślak [4 s. 84] wyróżniają takie pojęcia jak: strategia, taktyka i działanie.

Strategia jest wyborem celów i środków będących odpowiedzią na istotne zagrożenia, które mogą wystąpić w przyszłości, i szanse ocenione w kategoriach przekonań i wartości.

Taktyka polega na wyborze sposobów działania prowadzących do realizacji określonych przez strategię celów w konkretnej sytuacji gry.

Działanie to zbiór czynności uporządkowanych w czasie ze względu na maksymalnie efektywną realizację stanu rzeczy, którego osiągnięcie jest moty-

wem tego działania. Działania mogą podlegać optymalizacji, podczas gdy przypisanie tego atrybutu strategii i taktyce ma charakter metaforyczny. Ponieważ na realizację strategii i taktyki składa się ogromna liczba działań, nieefektywność któregoś z nich nie przesądza bynajmniej o możliwości realizacji strategii i taktyki. Prowadzi jedynie do podniesienia kosztów tej strategii. Można wyróżnić taktyki gry indywidualnej i koalicyjnej. Wybór jednej z nich jest dyktowany subiektywnym rozumieniem i przewidywaniem ich skuteczności. Powszechnie przyznaje się wyższą skuteczność taktykom koalicyjnym i dlatego indywidualne należą do rzadkości. Stosują ją wyłącznie gracze posiadający bardzo wysokie atuty, nie wynikające z określonej konfiguracji organizacyjno-społecznej (np. olbrzymia wiedza, wielki talent artystyczny lub sportowy).

Taktyka koalicyjna wiąże się jednak z pewnym niebezpieczeństwem podmiany zadań i środków. Zjawisko to polega na tym, że proces budowy koalicji i zapewnienia jej niezbędnej spójności może stać się celem samym w sobie, doprowadzając do usunięcia w cień celów strategicznych, których realizacja miała służyć. Prawdopodobieństwo wystąpienia tego zjawiska jest tym większe, im trudniej było powołać do życia koalicję, im bardziej jest ona złożona, im bardziej rozbieżne są interesy jej członków i im większy jest stopień złożoności i odroczenia w czasie zadań, które koalicja miała zrealizować. Mechanizm tworzenia i zapewnienia spójności koalicja polega z reguły na wzajemnych ustępstwach i kompromisach. Mogą one doprowadzić do tego, że cel strategiczny całkowicie zniknie z pola widzenia.

Wśród taktyk koalicyjnych istnieją takie, które zakładają uczciwość gry i takie, w których nie przyjmuje się tego założenia. Nieuczciwość może być wymierzona albo przeciwko innym uczestnikom koalicji, albo przeciwko graczom będącym poza koalicją.

Prowadzone przez Koźmińskiego i Obłoja [6 s. 736] badania wyłoniły trzy zasadnicze strategie określane jako:

- 1) strategię „wyjątków”,

- 2) strategię „małych kroków”,
- 3) strategię „rozmytych” procesów decyzyjnych.

Pierwsza z nich polegała na tworzeniu wokół problemu atmosfery wielkiej szansy po to, by w jak największym stopniu wyłączyć ten przypadek spod powszechnie obowiązujących reguł, zwiększyć liczbę sojuszników w ewentualnym przetargu i nie dopuścić do konfrontacji.

Druga – sprowadzała się do ograniczenia do minimum liczby zaangażowanych organizacji i osób oraz informacji emitowanych przez promotora danego przedsięwzięcia.

Trzecia – oznaczała tworzenie układów nadmiarowych, wciąganie wielu organizacji i osób w rozwiązywanie problemu w celu przesunięcia decyzji na wyższe szczeble, które właściwie powinny ją tylko zatwierdzić.

W teorii gier można spotkać się z wieloma kryteriami wyboru strategii. Do najważniejszych zalicza się:

– wybierz strategię dominującą (o ile taka istnieje), to znaczy taką, której konsekwencje są zawsze lepsze od pozostałych strategii, bez względu na to, co zrobi partner;

– kryterium minimaksu radzi: wybierz tę strategię, która przynosi lepszy najgorszy wynik niż pozostałe strategie. Kryterium to zabezpiecza przed najgorszym wynikiem;

– znalezienie pary strategii w równowadze, wybierz tę strategię, od której odstępstwo jest nieopłacalne dla żadnego z graczy, o ile partner nie zmieni swego zachowania;

– kryterium Pareto proponuje aby wybrać taką strategię, która maksymalizuje zysk twój i partnera łącznie [2 s. 48].

5. REGUŁY GRY I OGRANICZENIA

Aby osiągać cele organizacji, kierownicy ustanawiają przepisy regulujące całość struktury i przebieg procesów organizacyjnych, systemy zachowań formalnych i nieformalnych. Przepisy organizacyjne stanowią reguły i ograniczenia gry zarządzania.

Przepisy formalizują strukturę i procesy, reglamentują dostęp do informacji. Wpływają w ten sposób na możliwość przewidywania zachowań innych i uczynienia własnych działań nieprzewidywalnymi dla nich. Decyduje to o możliwości kontroli i sprawowania władzy. Najogólniej mówiąc organizacja „tworzy” ograniczenia strukturalne, które określają sytuację społeczną, zasoby i „możliwości strategiczne” poszczególnych aktorów [1 s. 76].

Przepisy ograniczają swobodę działania wszystkich uczestników organizacji i „utrwalają” pożądane zachowania po to, by stały się one przewidywalne w stopniu możliwie najwyższym. Są jednak również rezultatem istniejącego układu sił: nacisków, przeciwnacisków i przetargów, negocjacji i stanowią główną stawkę w grze o władzę w organizacji, o utrzymanie lub rozszerzenie własnej swobody. Są niezwykle ważne, bowiem kodyfikacja rozwiązań strukturalnych i procedur tworzy sztuczne sfery niepewności i różnicuje społecznych aktorów. W jej wyniku jedni mają większe możliwości kontrolowania tych sfer i dysponowania zasobami, inni zaś mniejsze. Wpływa to bezpośrednio na możliwość prowadzenia gier społecznych przez różnych uczestników organizacji.

Struktura formalna różnicuje pozycje graczy, ich uprawnienia, dostęp do informacji, prawo interpretacji przepisów i zasad działania, a najogólniej – organizacyjną władzę. Współokreśla problemy, które uczestnicy firmy muszą rozwiązać, rodzaj i wielkość zasobów, znajdujących się „w zasięgu ich rąk”, możliwość uzyskania korzyści dodatkowych. Wzrost złożoności struktury i krzyżowanie się zakresów kompetencji sprzyjają takim grom, w których to, co

indywidualne, staje się ważniejsze do wszystkiego, co wspólne i zgodne z interesem organizacji jako całości.

Struktury i przepisy organizacyjne ujawniają swój złożony charakter. Z jednej strony, stanowią one zespół ograniczeń narzuconych wszystkim członkom organizacji łącznie z kierownikami, którzy są ich twórcami. Z drugiej zaś strony są niczym innym, jak tylko rezultatem istniejącego stosunku sił i dotychczasowych negocjacji.

Ci, którzy kierują organizacjami, starają się narzucić wszystkim uczestnikom logikę funkcjonowania całości, priorytet „dobra ogólnego” oraz misję organizacji. Czynią to m.in. poprzez hierarchizację i silną koordynację zachowań. Jednakże, mimo ich wysiłków, społeczna rzeczywistość wymyka im się często z rąk. Jednostki i grupy działają bowiem przede wszystkim na podstawie kalkulacji własnych interesów, stosując egoistyczne strategie. Działań tych nie da się nigdy sprowadzić do bezosobowych i abstrakcyjnych funkcji, formuł i procedur, do czego dążyli klasycy organizacji. W sposób przekonujący przedstawił to M. Crozier, opisując „błędne koło” nadzoru i kontroli. Pojawia się ono wszędzie tam, gdzie występuje nadmiar bezosobowych przepisów i centralizacji, które są zawsze wykorzystywane przez jednostki i grupy społeczne do polepszenia własnej pozycji w walce o jawną lub ukrytą (dyskrecjonalną) władzę w organizacji.

Porównanie organizacji i zarządzania do gry zbudowano na podstawie obserwowania organizacji i instytucji publicznych. Głównym wkładem tego modelu jest skupienie uwagi na ścieraniu się w organizacji strategii partykularnych i gier o władzę, które się toczą za kulisami racjonalnych dyskusji i świetnie zaprojektowanych schematów organizacyjnych.

Wobec modelu można sformułować trzy podstawowe zarzuty. Model ten, gdzie nacisk jest położony na partykularne strategie, maskuje fakt, że ramy w których są organizowane te strategie, także stanowią instrumenty władzy. Duża część zasobów, które aktorzy wykorzystują przy wywieraniu wpływu na decyzje (uprawnienia, wykwalifikowany personel, środki budżetowe itp.), może się znajdować w gestii organizacji, czego ten model nie uwzględnia. Model pomija także istnienie takich elementów, które są transcendentne wobec partykularnych strategii, jak wspólne wartości, projekty, tożsamość, czy kultura organizacyjna. Model gry nie daje żadnych konkretnych dyrektyw praktycznych dotyczących projektowania i rozwoju organizacji.

Zarządzanie jako gra stanowi naturalne rozwinięcie a zarazem konkretyzację ogólnych zasad analizy systemowej. Jest syntezą wielu różnorodnych ujęć wynikających zarówno z badań empirycznych, jak i propozycji teoretycznych.

LITERATURA

1. Crozier M, Friedberg E., Człowiek i system, Ograniczenia działania zespołowego, PWE, Warszawa 1982.
2. Czarniawska B., Podejmowanie decyzji, Wydawnictwo UW 1980.
3. Gryfin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1999.
4. Koźmiński A.K., Zawiślak, Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych, PWE, Warszawa 1982.
5. Koźmiński A.K. (red.), Współczesne koncepcje zarządzania, PWN, Warszawa 1987.
6. Koźmiński A.K., Piotrowski W., Zarządzanie, teoria i praktyka, PWN, Warszawa 1999.
7. Oblój K., Zarządzanie ujęcie praktyczne, PWE, Warszawa 1986.
8. Pietraś Z.J., teoria gier jako sposób analizy procesów podejmowania decyzji politycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie Skłodowskiej, Lublin 1997.
9. Pszczółowski, mała encyklopedia prakseologii, Ossolineum, Wrocław 1978.
10. STRATEGOR, Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 1995.
11. Strafin P.D, teoria gier, Scholar, Warszawa 2001.
12. Zdyb M., Istota decyzji, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie Skłodowskiej, Lublin 1993.

SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	3
1. ORGANIZACJA JAKO GRA.....	8
1.1. Gra.....	8
1.2. Organizacja.....	12
2. ZARZĄDZANIE JAKO GRA.....	16
3. GRACZE.....	22
4. STRATEGIE.....	28
5. REGUŁY GRY I OGRANICZENIA.....	32
LITERATURA.....	35

