

Uwarunkowania sprzyjające rozwojowi gier organizacyjnych w firmach działających w Polsce

Urszula Gulan

Artykuł porusza problematykę czynników sprzyjających rozwojowi gier organizacyjnych. Autorka przedstawia krótkie studium przypadku polskiego oddziału międzynarodowej korporacji, w którym w wyniku splotu różnych zdarzeń system polityczny nabrał ogromnego znaczenia. Analizując sytuację w tej konkretnej firmie oraz przywołując zjawiska z rynku polskiego, autorka stawia szereg hipotez na temat szczególnej podatności firm działających na rynku polskim na wzrost znaczenia gier organizacyjnych.

1. Wstęp

Temat gier organizacyjnych jest obecnie mało popularny wśród badaczy. Najwięcej publikacji z tego obszaru powstało ponad dwadzieścia lat temu i od tamtych czasów mało kto zajmuje się polityką w organizacji. Faktem jest, że zbiorcze opracowanie Mintzberga *Power in and around organizations*, opublikowane w 1983 roku, które notabene nigdy nie doczekało się polskiego tłumaczenia, na długo wyczerpało temat. Mimo upływającego czasu, postępu technologii i cywilizacji, zachowania pracowników niewiele się zmieniły. Aczkolwiek gry organizacyjne w bardzo istotny sposób wpływają na życie organizacji, dlatego warto o nich przypomnieć.

Do tej pory w Polsce nie powstała książka kompleksowo opisująca zagadnienie gier organizacyjnych w naszych krajowych warunkach, dlatego uważam, że temat jest warty podjęcia. Według mnie, w Polsce istnieje charakterystyczny splot uwarunkowań, które w efekcie powodują szczególnie dobry klimat dla politykowania w firmach, znacznie lepszy niż w USA czy krajach Europy zachodniej. Niezbędna jest analiza lokalnej rzeczywistości biznesowej, gdyż opisy zawarte w zagranicznych publikacjach nie wydają się wystarczające. Przedstawię krótkie studium przypadku polskiego oddziału międzynarodowej korporacji, na przykładzie którego sformułuję hipotezy dotyczące szczególnego charakteru rynku polskiego.

Tezy, które pojawią się w dalszej części tekstu, sformułowałam na podstawie studiów literaturowych, obserwacji własnych oraz badania jakościowego (Konecki 2000; Kostera 2003) przeprowadzonego w jednej z wielkich korporacji.

2. Dlaczego intensywność gier organizacyjnych ma znaczenie?

Co to w ogóle są gry organizacyjne? Aby udzielić odpowiedzi na to pytanie, przypomnę, że zgodnie z koncepcją Mintzberga, w każdej firmie funkcjonują cztery systemy wpływów, czyli: władza formalna wypływająca ze struktury organizacyjnej i zakresu obowiązków, ideologia, system ekspercki i system polityczny. W zależności od organizacji każdy system ma inną siłę kreowania rzeczywistości. W niektórych firmach podstawą jest władza formalna, wspierana przez rozwiązania biurokratyczne i nie ma tam miejsca na nadmiernie rozwiniętą ideologię. Przykładem może być niemalże każdy urząd. Organizacje charytatywne z kolei głównie opierają się na silnej ideologii szerzonej zwykle przez charyzmatycznego lidera i w takich miejscach raczej ciężko wyobrazić sobie miejsce na politykowanie. Z kolei w jednostkach edukacyjnych najważniejszy jest system ekspercki.

System polityczny rodzi się w organizacji albo samoistnie, ze słabości pozostałych systemów lub też wprowadzany jest celowo, aby przeciwstawić się tymże. Należy sobie zdać sprawę z tego, że organizacja opiera się na ludziach, a dla tych zachowania polityczne są naturalne. Jako istoty myślące i na swój sposób racjonalne, ludzie w miarę możliwości starają się zachowywać w sposób dla siebie najkorzystniejszy. Władza formalna płynąca w dół struktury organizacyjnej zostaje zablokowana lub wyparta i zastąpiona systemem polityki, przejawiającym się w grach organizacyjnych. Inaczej mówiąc, pracownicy – posługując się gramami organizacyjnymi – tworzą system polityczny, który w zależności od okoliczności ma większe lub mniejsze znaczenie. Gry organizacyjne są to więc opisane przez badaczy sposoby zachowywania się jednostek lub grup w sytuacjach, w których próbują one w sposób nieformalny wywalczyć dla siebie dodatkowe korzyści kosztem reszty organizacji. Oczywiście znakomita większość uczestników gier nie zdaje sobie sprawy z tego, że zachowuje się według schematu wcześniej opisanego w książkach. W dalszej części artykułu zamiennie będę używać wyrażeń: gry organizacyjne i zachowania polityczne oraz politykowanie i uprawianie gier.

W krótkim okresie oraz w niewielkim natężeniu uprawianie gier organizacyjnych nie jest groźne, a czasem nawet może przynieść pozytywne skutki dla organizacji (Mayes, Allen 1977). Dzieje się tak na przykład wtedy, gdy jednostka nieposiadająca władzy formalnej, dzięki działaniom politycznym, skłania organizację do wdrożenia korzystnych zmian. Częściej jednak gry prowadzą do jednoznacznie negatywnych dla organizacji zjawisk. W wyniku zachowań politycznych mogą być na przykład blokowane istotne projekty, może znacznie rozrosnąć się struktura organizacyjna czy też decyzje inwestycyjne mogą zapadać niezgodnie z racjonalnymi przesłankami. Dopóki jednak system polityczny nie jest dominujący i jest równoważony przez pozostałe systemy wpływów, nie ma zagrożenia dla funkcjonowania firmy.

W krótkim okresie czasu, może się zdarzyć, że duże natężenie polityki w firmie jest niemożliwe do uniknięcia. Gry organizacyjne nieodłącznie towarzyszą wszelkim istotnym zmianom (Mintzberg 1983), a każda firma kiedyś przed nimi staje. Z punktu widzenia pracowników oznacza to zaburzenie ustalonych relacji pomiędzy poszczególnymi osobami czy grupami, wewnętrznego nieformalnego układu sił i hierarchii. Czasem pojawia się konieczność na nowo ustalenia całego niejawnego układu społecznego. Władza formalna ma na to tylko ograniczony wpływ. Relacje w rzeczywistości po zmianach muszą zostać wyrobione na podstawie gier organizacyjnych, bo nie ma innego sposobu na ułożenie stosunków pomiędzy pracownikami. Nie ma w tym nic złego tak długo, jak grono zarządzające sprawuje realną kontrolę nad firmą i wprowadza rozwiązania mające na celu ograniczenie znaczenia gier w jakiejś perspektywie czasowej. Wspomaga w ten sposób normalizację sytuacji i powrót do zbalansowanego układu sił.

Trzeba jednak pamiętać, że system polityczny w długim okresie nie powinien być w organizacji podstawowym źródłem władzy. Rzadko kiedy bowiem wspiera on oficjalne dążenia firmy, częściej działa w opozycji do nich. Z natury też gry organizacyjne wprowadzają podziały i konflikty, sprzyjają konfrontacjom pomiędzy jakąś grupą a organizacją lub grupami pomiędzy sobą, co w długim okresie czasu ma prawdziwie destrukcyjne działanie. Zdarza się, że w wyniku błędów w projektowaniu, takich jak wadliwie zaplanowana nowa struktura organizacyjna, niejasny podział obowiązków czy wiele innych niedociągnięć, może dojść do sytuacji, w której wyniki gier organizacyjnych bardzo długo będą miały kluczowy wpływ na funkcjonowanie danej firmy. Jeżeli ważne decyzje przez dłuższy czas będą wynikiem potyczek politycznych, a nie będą bazować na przesłankach merytorycznych, jeżeli każde podejmowane działanie związane będzie najpierw z długotrwałymi przetargami ze znaczącymi graczami w organizacji, to możliwość skutecznego konkurowania na rynku będzie bardzo ograniczona. Szczególnie, że – jak wcześniej wspominałam – zachowania polityczne z reguły mają na celu osiągnięcie celów oportunistycznych w stosunku do oficjalnych celów firmy. Wcześniej czy później musi się to przełożyć na wyniki firmy. Jak twierdzi Mintzberg, w długiej perspektywie czasu duże natężenie gier politycznych prowadzi do upadku organizacji. Ważne więc, żeby o ich istnieniu wiedzieć, zdawać sobie sprawę z tego, co sprzyja ich uprawianiu czy też takie możliwości ogranicza.

3. Czynniki sprzyjające i ograniczające dużą intensywność gier organizacyjnych

Cóż więc sprzyja rozwojowi gier w organizacji? Badacze wymieniają kilka kluczowych czynników. Po pierwsze, jak już wcześniej wspominałam, politykowaniu sprzyjają zmiany. Tych nie da się uniknąć, natomiast można nauczyć się nimi zarządzać, aby zminimalizować negatywne skutki. Nie będę

bardziej rozwijała wątku zarządzania zmianą, gdyż nie jest to temat mojego artykułu. Należy jednak mieć w pamięci, że zmiana sama w sobie jest kluczowym bodźcem do rozwoju gier.

Robbins wymienia dalsze elementy:

„Kultury cechujące się niskim stopniem wzajemnego zaufania, niejednoznacznością ról, niejasnymi systemami oceny indywidualnej efektywności, praktyką przydzielania nagród na zasadzie gier o sumie zerowej, demokratycznym podejmowaniem decyzji, naciskami na dużą wydajność pracy, stwarzają okazję do rozwijania działalności politycznej.” (Robbins 2004: 297)

Kluczowe dla przeciwdziałania nadmiernemu rozwojowi gier organizacyjnych wydaje się jasne zdefiniowanie ról poszczególnych pracowników, które wynika z dobrze zaprojektowanej struktury organizacyjnej i precyzyjnego opisu stanowisk. Tam, gdzie zachodzą na siebie obszary odpowiedzialności lub co gorsza prawo do zarządzania ograniczonymi zasobami, musi pojawić się polityka. Wygra osoba bardziej sprawna politycznie, o silniejszej pozycji, co nie oznacza, że będzie to optymalne z punktu widzenia interesu firmy.

Innym ważnym czynnikiem, który ogranicza potrzebę uprawiania polityki jest przejrzysty i zrozumiały dla wszystkich system promocji pracowników. Jeżeli ocena roczna prowadzona jest na podstawie obiektywnych wskaźników, „wartość” każdego jest powszechnie znana i wiadomo, jakie umiejętności czy cechy trzeba rozwinąć, aby mieć szansę na awans, wtedy właściwie nie ma po co angażować się w gry organizacyjne. Brak jasnego i jawnego systemu oceny, jest komunikatem, że awans zależy od uznania przełożonego. Co zdolniejsze politycznie i bardziej bezwzględne jednostki użyją wszelkich możliwych zagrywek, aby dobrze się pokazać. I choć niektórzy praktycy twierdzą, że nie ma w tym nic złego, gdyż kierownicze stanowiska dostają dzięki temu najsilniejsi pracownicy, to z badań wynika, że organizacja traci. Zdolności polityczne nie zawsze idą w parze z przygotowaniem merytorycznym i kompetencjami do zarządzania ludźmi. Poza tym w firmie, w której awans zależy od umiejętności politycznych jednostki, ciągle będą pojawiać się kolejni pretendenci do zajęcia stanowisk kierowniczych, co oznacza brak stabilności i ciągłą potrzebę obrony własnych pozycji. Ciężko jest w takiej atmosferze skupić się na dobrej pracy i interesie organizacji, a nie na celach własnych czy partnerów politycznych. Atmosfera w takich firmach jest niedobra, gdyż, po pierwsze, w walce zawsze są przegrani, a po drugie, większość osób nie lubi brać udziału w rozgrywkach politycznych, co wywołuje frustrację, zniechęcenie i ogólny spadek motywacji.

Także niektóre sposoby zorganizowania firmy oraz specyfika zadań mogą przyczynić się do ograniczenia możliwości występowania gier.

„Mniej będzie działań (...) politycznych tam, gdzie jednostki są w dużym stopniu samodzielne albo gdzie istnieje obfitość zasobów.” (Robbins 2004: 293)

Dla przykładu przeanalizujemy możliwą ścieżkę kariery w firmach doradczych. Tam istotnie ograniczono problem rzadkości zasobu „awanse”. Mimo że struktura organizacyjna jest płaska (z reguły występują tylko trzy poziomy zarządzania: partnerzy, dyrektorzy, konsultanci), to niemal każdy pracownik może awansować. Wszyscy konsultanci mają przypisaną rangę, od której zależy ich pozycja w firmie, płaca i dodatkowe przywileje. Młody pracownik, który dopiero rozpoczyna karierę zawodową, otrzymuje najniższy stopień i wraz z odbytymi szkoleniami oraz zdobywym doświadczeniem wynikającym z udziału w kolejnych projektach raz do roku może awansować na kolejny szczebel. Ranga konsultanta nie jest związana z jego stanowiskiem w strukturze organizacyjnej, więc pracownik nie musi czekać, aż zwolni się dla niego stanowisko lub zostanie utworzone nowe. Oczywiście działa to tylko do pewnego momentu kariery, gdyż awans na dyrektora lub partnera jest możliwy tylko, kiedy będzie to uzasadnione potrzebą biznesową. Teoretycznie więc szeregowi pracownicy nie mają interesu w braniu udziału w grach organizacyjnych z chęci awansu, gdyż ich ścieżka kariery jest jasno określona, a tempo posuwania się po niej zależy tylko od ich zdolności i umiejętności.

Gry organizacyjne często pojawiają się tam, gdzie jakaś jednostka ma lepszy dostęp do kluczowych interesariuszy niż to wynika z konieczności wykonywanych przez nią obowiązków służbowych. Mówiąc jaśniej, kiedy na przykład ktoś jest w relacjach rodzinnych z ważnym udziałowcem, dostawcą czy odbiorcą. Jego faktyczna siła w organizacji jest w takiej sytuacji niewspółmiernie duża do zajmowanej pozycji, więc istnieje zagrożenie, że z tego skorzysta w dogodnym dla siebie momencie. Użyje nacisków niewypływających z formalnych uprawnień, lecz odwoła się do gier organizacyjnych. Na to oczywiście grono zarządzające nie ma wielkiego wpływu, aczkolwiek im bardziej próbuje się ograniczyć kontakty pracowników z ważnymi członkami otoczenia, tym stają się one bardziej pożądane i cenne, i tym bardziej prawdopodobne jest, że staną się one istotnymi atutami w wewnętrznych rozgrywkach.

4. Gry organizacyjne w świetle badań – studium przypadku¹

W latach 2005–2006 prowadziłam badania jakościowe na temat gier organizacyjnych w jednej z dużych międzynarodowych firm usługowych. Nie ma potrzeby zdradzania nazwy tej korporacji, ale przedstawienie jej sytuacji z punktu widzenia powodów umocnienia się systemu politycznego jest według mnie bardzo pouczające. Nazwijmy roboczo tą organizację NextDay.

W 2003 roku międzynarodowa firma NextDay zakupiła polskie przedsiębiorstwo PolCheap. W wyniku transakcji niewielki krajowy oddział NextDay został połączony z nowo nabytą firmą. Zmiana ta objęła łącznie około 2000 etatowych pracowników.

Przed połączeniem NextDay było siecią oddziałów obecną we wszystkich krajach świata. Z racji wysokiej ceny oraz znakomitej jakości oferowanych usług jej grupą docelową były przede wszystkim międzynarodowe firmy oraz indywidualni bogaci klienci. W firmie stawiano na wysoką jakość zarządzania, innowacyjność oraz elastyczne podejście do klienta. Pracownicy przechodzili liczne szkolenia, także zagraniczne, byli doceniani oraz dobrze, jak na branżę, wynagradzani. Polski oddział zatrudniał około 500 osób w 15 lokalizacjach. Z wypowiedzi moich rozmówców wynika, że rotacja zatrudnienia była mała, a ludzie czuli się związani z firmą.

Firma PolCheap świadczyła podobne usługi, jednak skierowane do innego klienta. Podstawowym założeniem była sprzedaż masowa i czerpanie korzyści z ekonomii skali. Usługi były tanie, średniej jakości i miały charakter jedynie lokalny. Cięcie kosztów było główną strategią zwiększenia zysku. Pracownicy byli nienajlepiej wynagradzani i potencjalnie gorzej wykształceni niż osoby z NextDay. Powodem był chociażby brak wymogu znajomości języka obcego przy rekrutacji, gdyż w owym czasie firma świadczyła usługi jedynie na rynku polskim. Przed połączeniem firma zatrudniała około 1200 etatowych pracowników, czyli ponad 2 razy więcej niż polski oddział NextDay.

W 2003 roku ogłoszono, że NextDay w Polsce zostanie połączony z PolCheap w celu rozszerzenia oferty. Nowa organizacja przejęła nazwę NextDay. Chociaż prawne połączenie spółek miało miejsce dopiero w zeszłym roku, oficjalnie główne projekty integracyjne zostały zakończone w połowie 2005. Wśród nich nie było projektu mającego na celu zintegrowanie dwóch skrajnie różnych kultur organizacyjnych. Silną kulturę byłego NextDay wspierającą jakość i satysfakcję klienta, promującą najwyższe standardy zarządzania, opartą na wykształconych, lojalnych i dobrze wynagradzanych pracownikach, zestawiono z niezbyt ukształtowaną kulturą organizacyjną PolCheap, która stawiała ogólnie na średniość; średnio wykształconych, średnio innowacyjnych, średnio lojalnych pracowników. Wydaje się, że poczyniono założenie, że nowa kultura organizacyjna wytworzy się sama. Zgodnie z teorią, skoro jakiś element organizacji nie został zaprojektowany, to zostanie on ukształtowany w wyniku gier organizacyjnych. Z racji znacznie większej liczby pracowników PolCheap oraz tego, że do zarządu nowo połączonej organizacji weszli głównie dyrektorzy z byłej polskiej firmy, kultura organizacyjna NextDay została całkowicie zaprzepaszczona i zaczęły panować zasady obowiązujące wcześniej w PolCheap. Jako badacz zauważyłam, że takie podejście do zagadnienia nie przyniosło zbyt dobrych efektów. Pracownicy wywodzący się z NextDay, mimo że minęły trzy lata od integracji, nie do końca zaaklimatyzowali się w nowej rzeczywistości. W rozmowach ciągle wracają do tego, jak było kiedyś, krytykując obecny styl zarządzania czy podejście do pracowników. Nieformalnie uważają się za lepszych, podkreślając, że współpraca z osobą wywodzącą się z NextDay niemalże automatycznie gwarantuje lepsze efekty. Na działania, które uważają za błędne, mówią „typowe

polcheapowe podejście”, opowiadając, jak w podobnej sytuacji zachowywali się ich poprzedni przełożeni, którzy w większości odeszli z firmy bądź zostali zmarginalizowani. W wyniku braku dostatecznej uwagi dla odmienności kultur organizacyjnych połączonych spółek, została – według mnie – zmarnowana ogromna szansa. Cenne wartości zakorzenione w pracownikach starego NextDay nie zostały spopularyzowane, w zamian za to pojawiła się wzajemna rywalizacja i gry organizacyjne. Unikalny *know how* posiadany przez pracowników NextDay nie został wykorzystany, wręcz przeciwnie, narzucając nowe reguły działania, zmuszono ludzi do zaniechania starych, dobrych praktyk. Zdarzało się, że na skutek wdrażania procedur obowiązujących w PolCheap do obsługi starych klientów NextDay tracono ich. Biorąc pod uwagę, że marża zysku na drogich produktach wywodzących się z NextDay była zdecydowanie wyższa, negatywnie przełożyło się to na wynik finansowy firmy. Wydaje mi się, że zmarnowano wiele potencjalnych korzyści wynikających z połączenia firm, doprowadzając do tego, że dzisiejsze NextDay w Polsce to właściwie PolCheap z rozszerzoną ofertą.

Jednak do wzrostu znaczenia polityki w połączonej firmie przyczyniło się głównie inne założenie. Inwestor podjął decyzję, że z racji tego, że rynek polski bardzo szybko się rozwija, przy okazji integracji nie będzie zwolnień. Z wypowiedzi moich rozmówców wynika, że zakładano, że przerost zatrudnienia zostanie szybko zniwelowany w wyniku wzrostu sprzedaży, a tym samym konieczności podjęcia nowych obowiązków. Wydaje się, że założenie to było słuszne odnośnie szeregowych pracowników. Po dosyć krótkim czasie znalazło się dla nich zajęcie. Trudno jest jednak znaleźć uzasadnienie dla takiego podejścia, jeśli chodzi o dyrektorów. Z dwóch zarządów zrobiono jeden i choć kilka osób odeszło od razu po połączeniu, to i tak grono zarządzające pozostało zbyt duże. Biorąc pod uwagę, iż każdy członek zarządu chce zarządzać co najmniej kilkoma dyrektorami, to struktura organizacyjna bardzo się rozrosła. Zakres obowiązków i odpowiedzialności każdego dyrektora nie jest zbyt przejrzysty i jasny, w wielu obszarach na siebie nachodzi. To nieuchronnie prowadzi do konfliktów i rywalizacji o utrzymanie władzy, czyli do intensywnie prowadzonych gier organizacyjnych. „Wojna na górze” przenosi się na resztę organizacji i czasem wydaje się, że nie sposób jest załatwić najprostszych spraw. Każdy dokument musi być podpisany przez tak wiele osób i zrobienie jakiegokolwiek ruchu wiąże się z tak dużą ilością spotkań, że może to zabić wszelką inicjatywę. Według moich rozmówców podpisanie na przykład dokumentu inicjującego projekt, który teoretycznie został przez wszystkich zainteresowanych zaakceptowany, może trwać nawet 3 miesiące.

Inną kwestią jest to, że polski oddział NextDay nie jest kluczowy z punktu widzenia całej korporacji. Z racji przychodów generowanych przez poszczególne kraje, kilkuprocentowe przekroczenie planu rocznego w Polsce nie jest żadnym pocieszeniem w obliczu niewykonania planu przez oddział w Wielkiej Brytanii czy w Niemczech. Fakt niewielkiego znaczenia naszego

rynku powoduje niewielkie zainteresowanie właścicieli wewnętrzną sytuacją polskiego oddziału. Tym bardziej, że jak dotąd udawało się wykonać budżet założony dla naszego kraju. Nie sądzę, aby w tym aspekcie coś się zmieniło tak długo, aż wyniki kraju znacznie się nie pogorszą.

W konsekwencji traktowania przez właściciela Polski jako kraju o mniejszym znaczeniu, siła naszych menedżerów w centrali jest także niezbyt duża. Dlatego każdy dyrektor próbuje swoją pozycję wzmocnić, w czym niewątpliwie pomaga zawiązywanie cennej sieci nieformalnych kontaktów z pracownikami centrali lub innych oddziałów. Takie znajomości mogą pomóc w potencjalnym awansie, a także w codziennej pracy. Dyrektor, który może załatwić poparcie dla projektu inwestycyjnego w centrali, staje się w kraju dużo cenniejszy niż ten, który nie ma prominentnych znajomych. Dlatego kontakty zagraniczne są bardzo pożądane przez wszystkich ambitnych kierowników. A jako że firma nieczęsto wysyła pracowników na szkolenia czy zagraniczne konferencje, jest to dobro wyjątkowo rzadkie, o które toczą się nieustanne boje. Dyrektor, który wśród członków zarządu znalazł sobie silnego sponsora ułatwiającego mu stworzenie sobie sieci kontaktów zagranicznych ma nieporównywalnie lepszą pozycję niż inni i jest postacią wzbudzającą dosyć powszechną zawiść.

Utrzymaniu takiego stanu rzeczy sprzyja fakt, iż do tej pory NextDay nie miało w Polsce godnego siebie konkurenta. Dopiero niedawno inne zagraniczne liczące się firmy zaczęły inwestować na naszym rynku, przejmując lokalne organizacje. Przez ostatnich kilka lat jedynymi konkurentami dla NextDay na rynku polskim były lokalne firmy, których nie stać było na zbudowanie chociażby podobnej infrastruktury, przez co nie mogły zapewnić dobrej jakości usług. Skoro przy naprawdę dużym natężeniu polityki w firmie była ona w stanie nadal być liderem na rynku i „wyrabiać” plan roczny narzucony przez centralę, to nie było wystarczająco silnych bodźców do zmian. Jestem bardzo ciekawa, czy teraz, kiedy w końcu rośnie silna konkurencja w Polsce, w krajowym biurze NextDay zostaną przeprowadzone gruntowne zmiany i pozycja firmy zostanie obroniona, czy też nie i firma starci pozycję lidera. Na rozstrzygnięcie tej sytuacji będzie trzeba jeszcze poczekać.

5. Wnioski ze studium przypadku – hipotezy na temat specyfiki polskich warunków

Jakie wnioski można wyciągnąć z powyższego studium przypadku? W firmie NextDay pierwotnym powodem nasilenia się zjawisk politycznych było wprowadzenie gruntownej zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w związku z połączeniem się dwóch spółek. Pewne błędne założenia, które przyjęto w procesie wdrożenia zmian spowodowały, że w firmie system wpływów oparty na polityce jest nadal bardzo istotny. Co więcej, nie wydaje się, żeby były powody, dla których w najbliższym czasie sytuacja ta miała ulec normalizacji.

Czy przypadek firmy NextDay jest odosobniony, czy może w Polsce z takimi trudnościami boryka się więcej organizacji? Według raportu PriceWaterhouseCoopers w 2004 roku w Polsce doszło do blisko 300 fuzji lub przejęć w sektorze prywatnym, szacowanych na niemalże 7 mld USD. Transakcje prywatyzacyjne w tym okresie oszacowano na 3,9 mld USD. Oznacza to, że ogromna liczba polskich przedsiębiorstw została poddana dogłębnym zmianom. Kolejne firmy mają to dopiero przed sobą. Trzeba pamiętać, że przedsiębiorstwa krajowe, poza próbami bieżącego dostosowywania się do wymagań konsumentów, ciągle borykają się z procesami restrukturyzacji i prywatyzacji czy też z konsolidacjami poszczególnych branż. Dlatego wydaje mi się uzasadnione stwierdzenie, że w Polsce przed gruntownymi zmianami staje zdecydowanie więcej firm niż na przykład w Europie Zachodniej czy w USA. A skoro zmian jest więcej, to być może częściej też dochodzi do błędów w ich wdrażaniu, co bezpośrednio przekłada się na intensywność zachowań politycznych w organizacjach. Poprzednie zdanie jest hipotezą, która wymaga potwierdzenia w szerszych badaniach, aczkolwiek zważając na czynniki, które omówię w dalszej części artykułu, wydaje się ona wysoce prawdopodobna.

Problem, o którym pisałam w jednej z początkowych części mojego studium dotyczył kwestii zderzenia się dwóch skrajnie różnych kultur organizacyjnych, a raczej tego, że aspekt kulturowy nie został zidentyfikowany jako ważny w procesie integracji. Tak czy owak kultura organizacyjna wywodząca się z korporacji zachodniej nie była w żadnym stopniu podobna do tej z polskiego przedsiębiorstwa, co spowodowało dodatkowe trudności po połączeniu.

Jeżeli by uświadomić sobie fakt, że w transakcjach, o których pisałam w poprzednim akapicie, inwestorzy zagraniczni odegrali główną rolę, można przypuszczać, że także w innych organizacjach pojawił się podobny problem jak w NextDay. Wraz z inwestycjami zagranicznymi w Polsce zaczął być wprowadzany zachodni styl kierowania firmami. Zaczęto wdrażać międzynarodowe standardy jakości pracy, efektywności, kompetencji. Pracownicy zapewne musieli poddać się ogromnej zmianie mentalnej, aby dostosować się do nowych wymagań. Dla niektórych organizacji mógł to być szok wywołujący opór przed nową rzeczywistością. Stawiam więc kolejną hipotezę, że wprowadzenie stylu zarządzania rodem z korporacji międzynarodowych, mogło przyczynić się do wzrostu intensywności gier organizacyjnych. Perspektywa występowania tego zjawiska uzależniona jest od podejścia organizacji do zagadnienia.

W drugiej części opisu sytuacji NextDay zwracałam uwagę na konsekwencje traktowania przez główny zarząd korporacji rynku polskiego jako niezbyt znaczącego. Z jednej strony przekładało się to na niewielkie zainteresowanie sytuacją wewnętrzną oddziału; zapewnienia lokalnych menedżerów o dobrej sytuacji oraz osiągnięcie założonego wyniku finansowego w zupełności wystarczało. Z drugiej strony powodowało to nasilenie gier organizacyjnych wśród kierowników, które miały na celu polepszenie dostępu do bardziej znaczących, zagranicznych kolegów.

Pod tym względem sytuacja polskiego oddziału NextDay nie jest unikalna. O biznesowej peryferyjności naszego kraju mówił już chociażby K. Obłój². Z jednej strony wiele liczących się międzynarodowych firm otworzyło u nas swoje biura, stwarzając miejsca pracy, niejako doceniając potencjał naszego kraju. Z drugiej strony te same firmy traktują nasz rynek jako peryferyjny, co powoduje, że w centralnie zarządzanych korporacjach do polskich oddziałów nie przywiązuje się zbyt dużej wagi. W efekcie, jeżeli nasze lokalne zarządy nie są zainteresowane wprowadzeniem wysokiego poziomu kultury zarządzania, to pole dla zachowań politycznych pozostaje otwarte. Takie ogromne firmy same w sobie sprzyjają rozgrywkom politycznym, gdyż z racji ich skali trudniej jest je kontrolować i utrzymać wszędzie taki sam poziom kultury. Jednak to, że Polska jest często traktowana jako rynek peryferyjny, dodatkowo sprzyja systemowi politycznemu.

Jeżeli polska filia nie jest uważana za równie ważną jak inne, sprawuje się nad nią ograniczoną kontrolę. Wiadomo, że zarząd firmy międzynarodowej nie jest w stanie zająć się wszystkimi aspektami funkcjonowania całości organizacji. Musi więc wybierać to, co jest dla korporacji kluczowe, a resztę spraw delegować na swoich podwładnych. W ten sposób kwestia zarządzania polskim oddziałem niemal w całości może być pozostawiona krajowemu zarządowi. Kierownictwo korporacji, tak jak w przypadku NextDay, wierzy w kompetencje i przygotowanie lokalnych menedżerów, więc dopóki nie notuje nadzwyczajnych odchyień od zakładanych osiągnięć filii, nie ingeruje w jej wewnętrzne sprawy. Przy braku zainteresowania i faktycznej kontroli ze strony centrali, rzeczywistość organizacyjna oddziału może przez długi czas pozostać nieuporządkowana. W takich miejscach gry organizacyjne mogą stać się kluczową formą podejmowania decyzji i zarządzania. Tak stało się w prezentowanym przeze mnie przypadku.

Peryferyjność biznesowa naszego kraju ma jeszcze jedną konsekwencję. Z moich obserwacji wynika, że nierzadko to zagraniczni pracownicy z centrali koncernu ograniczają dostęp do ważnych projektów zdolnym pracownikom z Polski, aby ci nie zajmowali lukratywnych i wpływowych stanowisk w centrali. Menedżerowie lokalni więc są niejako zmuszani rozgrywać tak, aby promować zarówno siebie, jak i swój oddział w całej firmie. Poniekąd nie mają wyjścia i muszą brać udział w systemie politycznym, gdyż jest to ich jedyna szansa, aby się wybić. Bazując więc na założeniu o peryferyjności Polski, pracując w lokalnym oddziale międzynarodowej korporacji, można zidentyfikować dużo więcej przesłanek do stosowania gier organizacyjnych niż do ich zaniechania. W takim razie raczej trudno wyobrazić sobie szybką zmianę układu na bardziej merytoryczny.

6. Podsumowanie

Udział w grach organizacyjnych jest jednym z naturalnych zachowań człowieka. Zjawisko samo w sobie nie jest niczym złym. Problem jednak pojawia się, kiedy system polityki w danej firmie staje się podstawową siłą.

Na dłuższą metę bardzo ogranicza on efektywność organizacji, a w skrajnych przypadkach może prowadzić do jej upadku. Dlatego dla każdego menedżera świadomość zagrożeń, które wynikają z nadmiernego politykowania oraz czynników, które temu sprzyjają lub mogą ograniczyć, jest bardzo ważna.

Studium przypadku, które przedstawiłam, pozwala wyciągnąć wnioski jedynie co do przyczyn intensywnego stosowania gier organizacyjnych w firmie NextDay. Jak jednak podkreślałam w części zawierającej wnioski z prezentowanego przypadku, istnieją przesłanki pozwalające sformułować hipotezy o charakterze bardziej generalnym. Niewątpliwie jednak należałoby je zweryfikować rzetelnymi badaniami na reprezentatywnej próbie firm, aby móc sądzić z całą pewnością, iż sytuacja w Polsce bardziej sprzyja uprawianiu gier organizacyjnych niż w krajach zachodnich.

Mimo iż nie można jeszcze jednoznacznie mówić o szczególnie sprzyjających politykowaniu warunkach w firmach w Polsce, uważam, że upowszechnienie wiedzy o mechanizmach i skutkach gier organizacyjnych ma duży sens i jest potrzebne. Szczególnie, że zagadnienie to, mimo że intuicyjnie przez wszystkich wyczuwane, nie jest w Polsce dobrze opisane. Wiele osób nie spotkało się z naukową analizą tego tematu, więc nie można się dziwić, że menedżerowie często nie rozpoznają wagi sytuacji. Trzeba więc o całości zagadnienia mówić, aby jakość życia w firmach mogła świadomie ulec poprawie.

Informacja o autorce:

Mgr Urszula Gulan – doktorantka w Zakładzie Teorii Organizacji Wydziału Zarządzania UW. E-mail: ugulan@mail.wz.uw.edu.pl.

Przypisy

¹ Na podstawie Starakiewicz 2006.

² W ramach wykładów z „Business Policy“ w roku akademickim 2005/2006 prowadzonych na Wydziale Zarządzania UW.

Bibliografia

- Konecki, K. 2000. *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa: PWN.
- Kostera, M. 2003. *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa: PWN.
- Mayes, B.T. i R.W. Allen. 1977. Toward a Definition of Organizational Politics. *Academy of Management Review*, nr 2.
- Mintzberg, H. 1983. *Power in and around organizations*, Wydawnictwo Prentice Hall Business Publishing.
- Obtój, K. 2006. *Business Policy*, wykład wygłoszony na WZ UW.
- PriceWaterhouseCoopers. 2005. *Badanie fuzji i przejęć w regionie w 2004 roku – jeden krok wyżej*, http://www.pwc.com/pl/pol/ins-sol/publi/2005/ma_survey.pdf
- Robbins, S. P. 2004. *Zachowania w organizacji*, Warszawa: PWE.
- Starakiewicz, U. 2006. *Polityka w organizacji*, niepublikowane.