

Bohdan Kaczmarek

„Politologia organizacji”?
„Organizatologia polityki”?
Polityka w świecie organizacji
i organizacyjny sens polityki a ich badanie

SŁOWA KLUCZOWE:

polityka, politologia, organizacja, „organizatologia”, władza

STUDIA I ANALIZY

Organizacyjny wymiar polityki

Wzajemny wpływ i oddziaływanie nauk o polityce i nauk o organizacji znane są od dawna. Zwłaszcza na gruncie socjologicznych interpretacji polityki i organizacji powiązania te są szczególnie widoczne. Niewątpliwie jest tak, że polityka, jak i pozostałe sfery życia społecznego, są w pewnej perspektywie składnikiem świata organizacji, **zjawiska i procesy polityczne mają organizacyjny wymiar**. Polityka dzieje się na organizacyjnej scenie i za pośrednictwem organizacyjnych środków. Nie da się sensownie analizować i opisywać, tym bardziej objaśniać polityki, bez uwzględnienia jej organizacyjnego aspektu. Na tyle, na ile można mówić o uniwersalności prawidłowości, procesów i zjawisk odkrywanych w świecie organizacji przez nauki badające ten świat, konstatacje w tym obszarze odnoszą się także do polityki. „Organizatologiczny”¹ paradygmat wzbogaca znaczą-

¹ Termin *organizatologia* znany jest od dawna, choć nie przyjął się – przynajmniej na polskim gruncie: „teoria organizacji jest sumą wiedzy zawierającą hipotezy i twierdzenia wyprowadzone z badań prowadzonych na określonym polu, które powinny być nazwane nauką organizacji, „organizatologią”. F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, *Organization and Management, A Systems and Contingency Approach*, McGraw Hill, New York 1979, s. 9. Przytaczam za: M. Bielski *Organizacje istota struktury procesy*, Łódź 1992, s. 54.

nie teoretyczny i metodologiczny arsenał politologa. W dzisiejszych warunkach zresztą, wraz z „ucieczką” polityki w pozornie niepolityczne segmenty rzeczywistości, zapotrzebowanie na analizę polityki z punktu widzenia paradygmatu organizacji zdaje się niewątpliwie wzrastać. Im bardziej mechanizmy polityki lokują się w pozornie pozapolitycznych sferach rzeczywistości, im bardziej tradycyjne instytucje polityczne tracą na znaczeniu, stają się fasadowe, zrutynizowane i zrytualizowane, tym bardziej trzeba poszukiwać faktycznych mechanizmów polityki w innych niż zwykle miejscach – w świecie gospodarki, mediów, w różnego rodzaju związkach nieformalnych, w wewnątrzorganizacyjnych, często starannie skrywanych mechanizmach funkcjonowania partii politycznych, w ich oligarchizacji, w funkcjonowaniu politycznych procesów i uwikłań współczesnych korporacji, zwłaszcza transnarodowych, we wzajemnych interakcjach wybranych segmentów tradycyjnych instytucji politycznych i tych sfer rzeczywistości społecznej, w których dokonuje się faktyczna alokacja strategicznych zasobów czy też definiowane są płaszczyzny sprzeczności i konfliktów społecznych także w wymiarze ich symbolicznego ustanawiania, w tym zwłaszcza w globalnej, ogólnoświatowej perspektywie. Właśnie w takim kontekście repertuar teoretyczno-metodologiczny wypracowany w badaniach nad światem organizacji, w tym wielkich korporacji, aparatura pojęciowa i schematy heurystyczne z pogranicza socjologii i ekonomii oraz politologii wykazują swoją szczególną przydatność i uniwersalne zastosowanie. Mogą dawać badaczom polityki nadzieję, że „uciekająca” przed nimi polityka, od zawsze szukająca nisz skrywających ją przed okiem nadmiernie dociekliwych badaczy a zwłaszcza wątpiących poddanych, uciskanych i wyzyskiwanych w każdym systemie społeczno-ekonomicznym, da się jednak zlokalizować, zbadać, choć trochę objaśnić i zrozumieć i w konsekwencji poddać jakiejś zawsze tylko częściowej, społecznej, w tym demokratycznej kontroli. Pozbawiony takiego instrumentarium politolog, przywiązany do tradycji narracyjnej jednostronnie skupiającej uwagę na państwie, jego formalnym ustroju politycznym czy redukujący istotę polityki do problemu władzy, staje bezradny wobec mechanizmów polityki współczesnej, może co najwyżej zdać się na skądinąd niewątpliwie ciekawą i refleksyjnie pouczającą analizę procesów politycznych i politycznego myślenia w historii, na badanie psychospołecznych aspektów partycypacji politycznej czy formalno-instytucjonalne analizowanie procesów politycznych.

Wobec współczesności jednak taka perspektywa badawcza coraz bardziej wydaje się niewystarczająca. Zarówno krótki rzut oka na historię nauk społecznych, jak i choćby przelotne spojrzenie na to, co się w nich

dzieje współcześnie, wyraźnie ukazują, że rozwój tych nauk, w tym badań polityki szczególnie, jest twórczy i intensywny, gdy łamane są tradycyjne granice w nauce, gdy podchodzi się do badań polityki wykorzystując interdyscyplinarny warsztat teoretyczny i metodologiczny. W takim podejściu raczej należy upatrywać szans na dalszy rozwój politologii a nie w uporczywym poszukiwaniu dla niej, jak to się czasami jeszcze niekiedy czyni, jakiejś zaściankowej tożsamości metodologicznej i teoretycznej, opartej na pozytywistycznych, przedmiotowo-podmiotowych złudzeniach o istotnych, dających się sensownie oznaczyć, odrębnościach przedmiotu badań czy metod poszczególnych dyscyplin nauk społecznych i humanistycznych, w tym politologii. Politologia dzisiaj musi się inspirować dorobkiem bardzo wielu dziedzin wiedzy – socjologii, ekonomii, filozofii, historii czy prawoznawstwa, niekiedy także nauk przyrodniczych, biologicznych i medycznych czy matematycznych oraz z pewnością nauk o organizacji i zarządzaniu. Musi poszukiwać nowych paradygmatów interpretacji zjawisk i procesów politycznych, spróbować wyrwać się z kolein tradycyjnego redukowania istoty polityki do państwa i władzy, poddać testowaniu i weryfikacji nowe pomysły paradygmatyczne, poszukać syntezy tego tradycyjnego dorobku z intelektualną ofertą bardziej współczesnych ujęć istoty zjawisk i procesów politycznych.

Polityczny wymiar organizacji

Jednocześnie jest tak, że badanie **politycznego wymiaru funkcjonowania organizacji**, demaskowanie politycznego charakteru pozornie jedynie apolitycznych procesów organizacyjnych, w tym procesów zarządzania, również znajduje się nieco na marginesie głównego nurtu zainteresowań nauk o organizacji i kierowaniu. W ich obszarze zdaje się dominować normatywne podejście, wyrażające się w koncentracji uwagi na odpowiadaniu na pytanie, jak być powinno bardziej, niż na pytanie, jak jest w rzeczywistości. W jakimś sensie naturalną tendencją tych dyscyplin jest ich rola praktyczna, bycie nauką stosowaną, zapleczem dla późniejszych zastosowań wiedzy w zarządzaniu, efektywnościowo-socjotechniczna optyka narracyjna, ścisły związek z naukami ekonomicznymi, od lat zdominowanymi przez podejście neoklasyczne i mit „samosprawczej” racjonalności wolnego rynku. Taki sposób uprawiania refleksji nad organizacją i zarządzaniem ma z pewnością znaczące walory praktyczne, w tym sensie nie jest przypadkowy. Ma jednak również określone funkcjonalne konsekwencje o wyraźnie ideologicznym i w rezultacie także epistemologicznym charak-

terze. Legitymuje określone praktyki społeczne, przedstawia je jako bezalternatywne, służy reprodukcji stosunków społecznych i ekonomicznych zawierających w sobie mechanizmy wyzysku, eksploatacji, nierówności ekonomicznych i społecznych czy ucisku, które nie ujawniane, pomijane czy też nie nazywane, są elementem hegemonii beneficjentów systemu współczesnego kapitalizmu światowego. Mieszczą się ściśle w systemie panowania neoliberalnej ideologii udającej czystą racjonalność i skrywającej swe oblicze pod maską wiedzy jedynie technicznej, pragmatycznej i politycznie nie uwikłanej. Ideologii, jak to niezwykle trafnie nazwał Tadeusz Klementewicz, „w kominiarce”. Niezwykle charakterystyczne z tego punktu widzenie jest to, jak marginalizowana jest problematyka władzy i polityki w badaniach korporacji z jednej strony a organizacyjnych mechanizmów funkcjonowania partii politycznych, struktur władzy państwowej, procesów legislacji i administracji – z drugiej.

Nietrudno stwierdzić, że badanie zjawisk politycznych z uwzględnieniem ich organizacyjnego wymiaru stanowi współcześnie nieco zapomniany kierunek politologicznej refleksji². Podobnie, badanie politycznego

² Warto zauważyć, że w badaniach nad funkcjonowaniem partii w systemie politycznym realnego socjalizmu przypisywano, jak się wydaje, tej problematyce większe znaczenie niż obecnie. Może to się wydawać z dzisiejszej perspektywy nieco paradoksalne, zwłaszcza tym, których „ukąsiła” neoliberalna fascynacja demokracją proceduralną, jednakże podejmowanie zagadnień organizacyjnego wymiaru polityki było w warunkach realnego socjalizmu całkiem naturalne. Wynikało z ograniczeń pluralizmu politycznego i wyborczych mechanizmów alternacji władzy niejako zastępowanych organizacyjno-instytucjonalnym pluralizmem socjalistycznego systemu politycznego, w którym wewnątrzpartyjne przede wszystkim mechanizmy funkcjonalnie substytuowały niedobory innych demokratycznych procedur artykulacji i reprezentacji interesów. Stąd właśnie zagadnienia wewnątrzorganizacyjnych konstrukcji życia partii sprawujących kierowniczą rolę w krajach realnego socjalizmu, zakres jawności życia partyjnego, demokracja wewnątrzpartyjna, problem frakcji czy platform, rotacji na stanowiskach kierowniczych, mechanizmy biurokratycznej petryfikacji aparatu partyjnego, autentyzm i ograniczenia życia ideologicznego, relacje pomiędzy partią a związkami zawodowymi, organizacjami społecznymi i młodzieżowymi stawały z jednej strony w centrum walki politycznej oraz ówczesnego dyskursu publicznego, zwłaszcza w sytuacjach kryzysów społecznych i politycznych, z drugiej stawały się przedmiotem zainteresowania badaczy polityki w czasach realnego socjalizmu. W tym sensie właśnie organizacyjny wymiar polityki odgrywał kluczowe znaczenie dla funkcjonowania ówczesnego systemu politycznego i był szczególnie newralgiczną i wrażliwą sferą badań politologicznych i socjopolitycznych. Warto w tym miejscu choćby ogólnie przywołać wartościowe prace A. Dobieszewskiego, W. Lamentowicza, W. Skrzydły, P. Sztompki, J. Waclawka, H. Zand. Podobnie, w sowietologicznie ukierunkowanych badaniach przypisywano dużą uwagę organizacyjnemu wymiarowi polityki w realnym socjalizmie. Dziś często o tym się zapomina, główny nurt debaty publicznej akcentuje jednostronnie totalitarny charakter ówczesnego systemu. Zob. np. L. Cohen, J. Shapiro,

charakteru organizacji i zarządzania. O takim stanie rzeczy przekonany jestem od dawna. Potrzebę jego zmiany również od dawna artykułowałem także we własnych próbach badawczych, czego wyrazem była m.in. książka *Organizacje. Polityka, władza, struktury*³. Odświeżając sobie ten problem pod kątem niniejszego artykułu z radością stwierdziłem, że pod wieloma względami zbliżony punkt widzenia zaczyna być mocno podkreślany przez niektórych badaczy o ugruntowanej pozycji w światowej politologii.

Organizacyjna „luka” w politologii

Pisze o tym m.in. Joseph LaPalombara⁴. W syntetycznym artykule pt. *The Organization „Gap” in Political Science*⁵ zwraca uwagę, że mimo iż organizacje są częścią procesu politycznego, politolodzy nie przywiązują

Kierunki badań systemów komunistycznych, T.H. Rigby, *Polityka w społeczeństwie monooorganizacyjnym*, R. Lowenthal, *Monopartia w systemie komunistycznym*, K. Jowitt, *Podejście organizacyjne w badaniach kultury politycznej w systemach marksistowsko-leninowskich*, [w:] *Władza i polityka*, In Plus, Warszawa 1988.

³ B. Kaczmarek, *Organizacje. Polityka, władza, struktury*, Warszawa 2001, zob. także *Przywództwo polityczne a przywództwo organizacyjne*, [w:] T. Bodio (red.), *Przywództwo polityczne*, „Studia Politologiczne” 2001, vol. 5, B. Kaczmarek, *Polityka jako proces organizacji życia społecznego*, [w:] B. Kaczmarek (red.), *Metafory polityki 2*, Warszawa 2003, B. Kaczmarek, *Kultura polityczna a kultura organizacyjna*, [w:] „Rocznik Nauk Politycznych” 2005, nr 8, B. Kaczmarek, *Polityka a władza. Kryzys paradygmatu?*, [w:] T. Klementowicz (red.), *Współczesne teorie polityki. Od logiki do retoryki*, „Studia Politologiczne” 2004, vol. 8.

⁴ Joseph LaPalombara jest emerytowanym profesorem nauk politycznych i zarządzania Yale University, gdzie był między innymi dziekanem wydziału nauk politycznych. Jest autorem m.in. *Politics Within Nations* (1974); *Democracy, Italian Style* (1987); *Multinational Corporations and Developing Countries* (1981), *Stati uniti? Italia e USA a confronto* (2009), rozdziałów „Underestimated Contributions of Political Science to Organizational Learning” oraz „Power and Politics in Organizations” zamieszczonych [w:] Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, Ikujiro Nonaka (red.), *Handbook of Organizations Learning and Knowledge* (2001) oraz *The Organizational “Gap” in Political Science*, [w:] G. King, K.L. Shlozman, N. Nie (red.), *The Future of Political Science 100 perspectives* (2009). Zob. <http://www.yale.edu/polisci/people/jlapalombara.html>, dostęp 29.01.2009, http://www.pol.illinois.edu/alumni/alum/lapalo_mbara.html, dostęp 29.01.2010

⁵ J. LaPalombara *The Organizational “Gap” in Political Science*, [w:] G. King, K.L. Shlozman, N. Nie (red.), *The Future of Political Science 100 perspectives*, Routledge 2009. LaPalombara wyraża nadzieję, że deficyt badań polityki pod kątem jej organizacyjnego aspektu może zostać przezwyciężony przez nowy instytucjonalizm w politologii. Reprezentatywną dla tego nurtu pracą jest J.G. March, J.P. Olsen, *Instytucje. Organizacyjne podstawy polityki*, Warszawa 2005.

należytej wagi do tej problematyki, nie badają w dostatecznym stopniu organizacyjnego aspektu działań i procesów politycznych bądź też podejmują te zagadnienia powierzchownie. Dzieje się tak mimo fundamentalnego dla politologii znaczenia prac takich autorów jak Michels, Ostrogorsky, później Simon, March oraz prac innych przedstawicieli „szkoły chicagowskiej” w politologii, próbujących rozwinąć ich koncepcje i podjąć badania nad wewnątrzorganizacyjnymi aspektami funkcjonowania partii oraz organizacji i instytucji o doniosłym znaczeniu politycznym. Prace Simon’a i March’a są bardzo dobrze znane i stanowią kanon literatury z zakresu nauk o organizacji i zarządzania⁶. Na gruncie politologii jednak ich recepcja jest znacznie słabsza, a ich wieloletnie usilne próby zainteresowania politologów problematyką organizacyjną nie przyniosły spodziewanego rezultatu. W rezultacie w politologii dominuje w analizie procesów politycznych podejście, które w systemowej perspektywie określa się jako podejście czarnej skrzynki. Mimo że dla zrozumienia roli partii i grup interesów, „intymnie” związanych z procesem politycznym, badanie organizacyjnych wymiarów polityki byłoby kluczowe. La Palombara zwraca uwagę, że w odniesieniu do partii politycznych od czasów Michelsa i Ostrogorskiego nie ma prawie żadnych nowych studiów, które tę tradycję stosownie by rozwijały. Przywołuje m.in. prace H.L. Rikera, który stwierdził, że w pierwszych dekadach rozwoju nauk politycznych zaledwie 10% artykułów dotyczących partii politycznych zwracało uwagę na organizacyjny aspekt ich funkcjonowania, w ostatnim okresie liczba ta zmniejszyła się o 80%. W konsekwencji politologia wydaje się wiedzieć najmniej w tych kwestiach, w których politolodzy powinni być największymi ekspertami i posiadać największą wiedzę. Politologia nadal więc nie wie, jak faktycznie w systemach politycznych dokonuje się alokacja wartości. To, że tak nie było zawsze i tak być nie musi, wykazują wysiłki Ch. Merriama i H. Gosnella, którzy dowodzili, że oligarchiczna kontrola amerykańskich partii politycznych umiejscawia te organizacje, a poprzez nie rządy Stanów Zjednoczonych, na usługach szczególnych interesów ekonomicznych. Podobnie, skazanego w swoim czasie na akademickie

⁶ Zob. np. J.G. March, H.A. Simon, *Teoria organizacji*, Warszawa 1964; H. Simon, *Działanie administracji*, Warszawa 1976; H. Simon, *Podjęmowanie decyzji kierowniczych* Nowe nurty, Warszawa 1982; H. Simon *Podjęmowanie decyzji menedżerskich: rola intuicji i emocji*, [w:] W.A. Agor (red.), *Intuicja w zarządzaniu Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Kraków 1998. H. Simon, będący z wykształcenia i z formalnej naukowej przynależności politologiem, w 1978 roku, jak wiadomo, otrzymał Nagrodę Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii za prace dotyczące procesów podejmowania decyzji w organizacjach, dowodząc ich ograniczonej racjonalności.

wygnanie A.F. Bentleya, który zakwestionował dominujące koncepcje opisujące, w jaki sposób w praktyce tworzy się i realizuje politykę pokazując, że instytucje państwowe są arenami, na których konkurujące grupy interesów rywalizują o kontrolę nad nimi.

Deficyty w zakresie analizy organizacyjnego wymiaru zjawisk politycznych i politycznego wymiaru zjawisk organizacyjnych szczególnie widoczne są, gdy zestawia się mechanizmy funkcjonowania organizacji publicznych i prywatnych. To zagadnienie zresztą jest czasami w polskich realiach podejmowane bardzo doraźnie w bieżącym dyskursie politycznym, jak tego dowodzi choćby debata nad propozycjami zmian konstytucyjnych w Polsce wokół propozycji wzmocnienia władz wykonawczych, w której wykorzystuje się niekiedy uproszczone analogie pomiędzy zarządzaniem korporacjami a zarządzaniem państwem⁷.

J. LaPalombara w tekście *Power and Politics in Organizations: Public and Private Sector Comparisons*⁸ zwraca uwagę tak na podobieństwa, jak i istotne różnice pomiędzy funkcjonowaniem organizacji w sektorze prywatnym i publicznym. Podkreśla, że odwoływanie się do logiki i racjonalności w interpretacji działania organizacji publicznych nie przynosi większych efektów. Nie da się prosto przenieść modelu plenipotenty pryncypała – agent/ do badań sektora publicznego. Jak zresztą wykazali A.A. Berle i G.C. Means przekonanie, że zarządzający odpowiadają rzeczywiście przed akcjonariuszami, jest mitem⁹. Rozróżnienie legislatywy i egzekutywy jest uproszczone w tym sensie, że faktycznie za działaniami jednych, jak i drugich stoją struktury biurokratyczne, wzajemne powiązania różnych ciał zarówno o formalnym, jak i nieformalnym, oficjalnym i nieoficjalnym charakterze. Zależności organizacji publicznych są o wiele bardziej wielowymiarowe niż organizacji prywatnych, odpowiedzialność również zarządzających bardziej poważna. Z kolei w sektorze publicznym zalegitymizowane są niekiedy praktyki nie do przyjęcia w sektorze

⁷ Zob. np. wypowiedzi zamieszczone pod adresem internetowym http://wiadomosci.gazeta.pl/Wiadomosci/12,93131,7289089,Jak_pomysly_Tuska_oceniaja_eksperci_od_zarzadzania_.html, dostęp 30.01.2010

⁸ Zob. J. LaPalombara, *Power and Politics in Organizations: Public and Private Sector Comparisons*, [w:] M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child, I. Nonaka, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press 2007. Na temat wkładu politologii do nauk o organizacji zob. także J. LaPalombara, *The Underestimated Contributions of Political Science to Organizational Learning*, [w:] M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child, I. Nonaka, *Handbook of Organizational Learning*...

⁹ J. LaPalombara przywołuje w tym kontekście pracę: A.A. Berle, G.C. Means, *Modern Corporation and Private Property*, New York 1933.

prywatnym, ich uwikłanie w naciski różnych grup interesów jest większe, organizacje publiczne są bardziej „porowate” w tym względzie. La Palombara zwraca uwagę na zależność służby cywilnej od partii politycznych – jego zdaniem wyraźnie widoczną w Stanach Zjednoczonych, na różnego rodzaju związki o formalnym i nieformalnym charakterze, które znacznie ograniczają autonomię urzędników organizacji publicznych, na oddziaływanie partyjnych ideologii i reprezentowanych przez nie interesów, na elementy rywalizacji i konkurencji interesów wewnątrz sektora publicznego, w tym pomiędzy różnymi jego segmentami. Wszystko to powoduje, że zarządzający organizacjami publicznymi zawsze będą ostrożniej podejmować ryzyko i wykazywać inicjatywę, zachowania w tym obszarze będą bardziej „profilaktyczne” niż innowacyjne, kluczowe znaczenie będzie miała tradycja i instytucjonalizacja. W sektorze publicznym również mocniej oddziaływać będą osobiste, partykularne interesy aktorów. To one zresztą, jak wykazały także badania na temat Kongresu, odgrywają tak naprawdę pierwszorzędna rolę. Sektor publiczny – zdaniem LaPalombari – zawsze będzie bardziej podatny na bałaganiarstwo, doraźności, ciągłe zmagania i konflikty.

Z kolei w sektorze prywatnym problemy władzy i polityki traktowane są niekiedy marginalnie i interpretowane jako rodzaj patologii organizacyjnej. Często uważa się otwarte dążenie do władzy za oznakę słabości zarządzania, jako politykierstwo. Menedżerowie nie chcą przyjąć do wiadomości, że oni, tak jak ich odpowiednicy w polityce, również uprawiają grę o władzę, a menedżerowie od zarządzania zasobami ludzkimi koncentrują uwagę głównie na organizacyjnej kulturze, traktując zachowania organizacyjne jako instrumentalnie racjonalne. Taki sposób myślenia nie pozostawia wiele miejsca na refleksję o władzy. W latach 1975–1999 jedynie 12 na 6500 artykułów opublikowanych w „Harvard Business Review” miało w tytule słowo „władza”, a 3 słowo „konflikt”. Władza jawi się w obszarze zarządzania jako swoisty rodzinny sekret, o którym wiadomo, że jest, ale publicznie się o nim nie dyskutuje. Opisana przez Kottera, na którego powołuje się LaPalombara¹⁰, sytuacja, nie zmieniła się istotnie w ostatniej dekadzie. Podobnie było zresztą w dwudziestolecu poprzedzającym lata siedemdziesiąte. Problematyka władzy powinna – zdaniem LaPalombari – być centralnym zagadnieniem dla politologii także w odniesieniu do świata korporacji, dotychczasowe zaangażowanie politologów w badanie tego obszaru jest niewystarczające. Politologia powinna odsłaniać gry o władzę w korporacjach, przedzierać

¹⁰ Chodzi o pracę: J. Kotter, *Power in Management*, New York 1979.

się przez korporacyjne mity piękna pracy zespołowej, deklaracje misji, retorykę bezalternatywnej racjonalności. Strukturalne aspekty zarządzania, walka o władzę, ukryte sposoby korzystania z władzy, środki jej sprawowania, korzyści czerpane z władzy powinny stać się przedmiotem refleksji politologów także w odniesieniu do sektora prywatnego, świata korporacji.

To tylko niektóre, wstępnie i sygnałnie potraktowane wątki obrazujące sposób myślenia LaPalombary o zadaniach politologów w odniesieniu do badania zjawisk organizacyjnych towarzyszących politycznym procesom i politycznym wymiarów funkcjonowania organizacji. Szersze odniesienie się do nich wymagałoby odrębnego, stosownego wysiłku badawczego.

Przykładowe interpretacje polityki w organizacjach

To, że politolodzy w ograniczonym stopniu, poza m.in. zasygnalizowanymi wyżej, znaczącymi wyjątkami, badają organizacyjny wymiar polityki i polityczny wymiar organizacji nie oznacza jednak, że wysiłków w tym zakresie nie podejmują przedstawiciele innych, formalnie i konwencjonalnie, dyscyplin. Szczególnie dużo w tym obszarze uczyniono na gruncie socjologii organizacji a także w socjopolitycznie zorientowanych pracach badaczy z zakresu nauk o zarządzaniu, teorii organizacji, czy zarządzania strategicznego. Niekiedy prace, tak naprawdę z obszaru analizy zjawisk politycznych w organizacjach, niekoniecznie wprost odnoszą się do problemu władzy, interesów, tak czy inaczej nazwanych i rozumianych zjawisk politycznych. Można je odnaleźć m.in. w obszarach pozornie odległych, jak psychologia organizacji, nauka o zachowaniach organizacyjnych, koncepcje organizacji uczącej się, w analizach procesów decyzyjnych w organizacjach, w tym procesów podejmowania decyzji strategicznych, w opracowaniach z zakresu nadzoru korporacyjnego, w refleksji o etapach rozwoju organizacji, analizach organizacyjnych struktur czy – oczywiście – w badaniach konfliktów organizacyjnych itp.

Trudno na potrzeby artykułu byłoby odtworzyć w miarę reprezentatywną mozaikę koncepcji i ujęć, które można w tym zakresie odnaleźć rozproszone w różnych nurtach refleksji nad organizacją czy zarządzaniem. Warto jednak wskazać na kilka, jak się zdaje, dość kluczowych grup motywów, schematów heurystycznych i interpretacyjnych obecnych, choć czasami nie wprost, w refleksji nad zjawiskami politycznymi w organizacjach.

Polityka jako organizacyjna patologia

P. Senge, autor fundamentalnej pracy na temat organizacji uczących się, przytacza w niej opinię jednego z menedżerów: „Kiedyś przeprowadziłem się do miasta, w którym była wielka papiernia. Kiedy wjechaliśmy do tego miasta, mieliśmy ochotę natychmiast wyjechać. Dwa tygodnie później wszyscy tak już się przyzwyczailiśmy do panującego w nich zapachu, że w ogóle go nie zauważaliśmy. Politykierstwo w organizacjach jest takim zaprzeczeniem prawdy i uczciwości, że większość organizacji śmierdzi nim na milę. Ale większość z nas uznaje to za tak oczywiste, że nawet tego odoru nie zauważa.”¹¹ Nawiązuje więc Senge do pejoratywnego, współcześnie – jak twierdzi – powszechnego rozumienia polityki, zwracając zarazem uwagę, że jest ono odległe od jej pierwotnego, arystotelesowskiego sensu. Polityka jest więc w pierwszym rzędzie kojarzona z politykierstwem, jest tym czym organizacje cuchną. Ludzie natomiast często się nad tym nie zastanawiają, traktują politykę tak pojmowaną jako coś nieuchronnego, z czym należy się pogodzić. Senge zwraca jednocześnie uwagę, że mało kto zarazem chciałby pracować w organizacjach przeżartych przez politykierstwo i gierki. „Rozluźnianie śmiertelnego uścisku polityki i gierki rozpoczyna się wraz z budowaniem spójnej wizji. Bez autentycznego poczucia wspólnej wizji i wspólnych wartości nic, poza ich interesem osobistym, nie może motywować ludzi”. Potrzebny jest w organizacji apolityczny klimat, w którym wartości są istotniejsze niż polityka. Potrzebna jest otwartość uczestnicząca – otwarte, szczere prowadzenie dialogu o wszystkich sprawach oraz otwartość refleksyjna – zdolność do ciągłego kwestionowania własnego myślenia¹². Przeciwwstawia się zarazem jednostronnemu akcentowaniu tego, że ludzi może motywować jedynie interes osobisty. Takie założenie jest samospełniającą się przepowiednią, nieuchronnie prowadzącą do politycznego stylu działania organizacji. P. Senge podkreśla założenie alternatywne – twierdzące, że ludzie ponad własny interes przedkładają chęć bycia częścią czegoś większego niż oni sami. Wspólna wizja automatycznie polityki nie wyeliminuje, może jednak ją ograniczyć¹³.

Zdystansowany stosunek do polityki w organizacjach odnaleźć można także w refleksji na ten temat H. Mintzberga¹⁴, jednego z najbardziej

¹¹ P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1998, s. 269.

¹² Tamże, s. 270.

¹³ Tamże, s. 270–272.

¹⁴ Henry Mintzberg jest profesorem zarządzania McGill University w Montrealu, autorem m.in. *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row 1973; *The Structuring of Organiza-*

inspirujących badaczy organizacji i zarządzania, którego fundamentalne prace, choć wielokrotnie przywoływane, nie zostały niestety, o ile mi wiadomo, jak dotąd przetłumaczone na język polski; z całą pewnością zaś mogłoby się to przyczynić do osłabienia jednostronnego, neoklasycznego i teleologicznego interpretowania zjawisk organizacyjnych, obecnego w dużej mierze w wielu także polskich interpretacjach problematyki zarządzania. Mintzberg porównuje organizacyjną politykę do choroby. Trudno polubić chorobę, ale z pewnością trzeba ją zrozumieć. Z jednej strony polityka osłabia organizację, z drugiej warunkuje jej wzmocnienie; jak gorączka sygnalizuje zagrożenia i uruchamia mechanizmy obronne. Polityka jest obecna we wszystkich organizacjach, we wszystkich ludzkich systemach. Organizacja może być zdominowana przez politykę, przechodząc w tym zakresie różne formy i etapy rozwoju¹⁵.

Przytoczone wyżej spojrzenia na istotę organizacyjnej polityki, skądinąd autorstwa badaczy organizacji i zarządzania o socjologicznym „oddechu” teoretycznym, podejmujących w swoich pracach zagadnienia istotne dla zrozumienia fenomenu organizacyjnej polityki, są jedynie pewną egzemplifikacją i to łagodną podejścia obecnego w wielu publikacjach z tego zakresu. Bardzo często bowiem problematyka polityki i władzy jest po prostu ignorowana, pomijana milczeniem lub podejmowana nie wprost, incydentalnie, w bardzo ograniczonym zakresie. Potwierdzeniem tego może być analiza popularnych podręczników zarządzania np. R.W. Griffina *Podstawy zarządzania organizacjami*, J.A.F. Stonera i Ch. Wankel’a *Kierowanie*, R.A. Webbera *Zasady zarządzania organizacjami* i wielu innych, reprezentatywnych dla amerykańskiego podejścia do tej problematyki. Charakterystyczne jest, że z kolei – niektóre przynajmniej – podręczniki autorów europejskich podejmują te zagadnienia w o wiele większym stopniu. Tak czynią np. autorzy francuskiego podręcznika pt. *Zarządza-*

tions: A Synthesis of the Research, Prentice-Hall 1979; *Structure in 5's: Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall 1983; *Power In and Around Organizations*, Prentice-Hall 1983; *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, Free Press 1989; *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (with J.B. Quinn), Prentice-Hall 1988; *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*, Free Press and Prentice-Hall International 1994. Zob. m.in. <http://people.mcgill.ca/henry.mintzberg/>, <http://www.mintzberg.org/>, <http://www.henrymintzberg.com/about.htm>, dostęp 7.02.2010.

¹⁵ Zob. H. Mintzberg, *Mintzberg on Management Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, New York, London, Toronto, Sydney, Singapore 1989, s. 236–237. Problematyce polityki w organizacjach poświęcony jest m.in. rozdział 13, a także w znacznym stopniu rozdział 14 “Who should control the corporation?”.

nie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość, używający kryptonimu „Strategor”¹⁶.

W teleologicznej, mechanistycznej perspektywie zjawiska polityczne w organizacjach przejawiające się czy to w grze o władzę czy/i o deficytowe zasoby, zawsze będą postrzegane jako zakłócenie, choroba, patologia, bariera i przeszkoda w normalnym funkcjonowaniu organizacji. Będą podwyższać koszty zarządzania, utrudniać integrację wokół założonych celów, za których realizację odpowiada organizacyjny management. Będą prowadzić do marnotrawstwa społecznej energii, łamania czy kwestionowania, kontestowania organizacyjnych norm, wartości i procedur. Mogą prowadzić do organizacyjnego paraliżu, gdy organizacja przekształci się w polityczną arenę. Taka wizja organizacyjnej polityki jest niewątpliwie z jednej strony kompatybilna z instrumentalnym postrzeganiem organizacji jako środka realizacji założonych celów, które z zasady nie powinny być kwestionowane, z drugiej odpowiada filozofii, w której dominuje ujęcie pragmatyczno-normatywne, wąsko efektywnościowe. Wtedy właśnie konflikt i polityka nieuchronnie z nim związane są traktowane jako zakłócenie stanu normalnego, rodzaj organizacyjnej patologii. Odpowiada to również takiemu ujmowaniu organizacji, które podkreśla znaczenie hierarchii i ścisłego podziału władzy i odpowiedzialności na tych, co kierują i tych, co są wykonawcami poleceń. W konsekwencji jest sposobem ideologicznej legitymacji istniejącego porządku, gdyż nie stawia pytań o jego sens, pomija problemy, które do postawienia takich pytań naturalnie by skłaniały.

Polityka w organizacjach – choroba czy wyraz ich zdrowia

Można na zjawiska polityczne w organizacjach spojrzeć nieco inaczej. Wychodząc choćby od tradycyjnego wiązania władzy z polityką można zauważyć, że władza w różnych formach nieuchronnie towarzyszy wszelkim formom życia społecznego i międzyludzkich relacji. Jeśli tak jest, to oczywiście będzie zawsze komponentem procesów organizacyjnych i funkcjonowania organizacji. W tym momencie nie ma specjalnego znaczenia, jak władzę pojmujemy, czy będziemy ją interpretować relacyjnie czy funkcjonalnie, czy wprowadzimy w obręb naszego zainteresowania

¹⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998; J.A.F. Stoner, *Kierowanie*, Warszawa 1992; R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996; Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, Warszawa 1999.

zjawiska władzy strukturalnej, czy wreszcie w obszarze tym uwzględnimy problem władzy symbolicznej. Każde z tych rozumień władzy znajdzie zastosowanie do badania zjawisk organizacyjnych, choć – oczywiście – będzie się wiązać z poważnie różnymi konsekwencjami teoretycznymi i metodologicznymi. W naukach o organizacji zresztą występują poważne różnice między badaczami co do konstytutywnego, bądź nie, znaczenia władzy dla istnienia organizacji. Niektórzy autorzy, jak np. L. Krzyżanowski i M. Bielski traktują władzę jako konstytutywny składnik organizacji już na poziomie ich systemowego definiowania, inni, np. H.J. Leavitt czy K. Bolesta-Kukułka w swoich systemowych schematach organizacji na tym poziomie władzy tak nie uwzględniają¹⁷. W refleksji teoretycznej na obszarze organizacji i zarządzania toczy się zresztą debata o substytutach władzy hierarchicznej i przywództwa, także w związku z analizami ewolucji organizacji współcześnie i prognozami dotyczącymi kształtu organizacji przyszłości¹⁸.

Jeśli z kolei przyjmie się psychologiczny punkt widzenia dla interpretowania zjawiska władzy i wyjdzie od ogólnego Russelowskiego rozumienia władzy jako zdolności osiągnięcia tego, czego pożądamy, można dojść do wniosku, „że każdemu członkowi organizacji w jakiejś mierze zależy na uzyskaniu władzy. Dlatego konflikt pomiędzy tymi, którzy mają władzę, a tymi, którzy jej nie mają, jest bezpośrednią konsekwencją podstawowego ludzkiego dążenia do uzyskania kontroli nad rezultatami własnych działań”. Posiadanie i wykorzystywanie władzy jest źródłem przyjemności nie tylko zresztą dla ludzi, ale także dla innych naczelných. Od posiadania władzy zależy często poczucie własnej wartości i godności¹⁹.

Władza w tej perspektywie będzie więc zawsze deficytowym i pożądanym zasobem także dla niej samej, jako wartość autoteliczna, jako potrzeba psychiczna, niezależnie od jej funkcji instrumentalnej, jako środka zdobycia kontroli nad innymi deficytowymi zasobami czy sposobu zaspokojenia innych potrzeb. Niezależnie w tym sensie także od

¹⁷ Zob. na ten temat B. Kaczmarek, *Organizacje. Polityka, władza, struktury...*, s. 107–119, tamże również próba zajęcia stanowiska w kwestii rozumienia władzy, rozdz. IV.

¹⁸ Zob. np. E.E. Lawler III, *Substytuty hierarchii*, [w:] P.F. Schlesinger, V. Sathe, L.A. Schlesinger, J.P. Kotter (red.), *Projektowanie organizacyjne*, Warszawa 1999, także F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Warszawa 1998; F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę*, Warszawa 1997.

¹⁹ J.A. Bargh, J. Alvarez, *Czym jest piekło wybrukowane? Dobre chęci a nieświadome skłonności do nadużywania władzy*, [w:] A.Y. Lee – Chai, J.A. Bargh (red.), *Władza. Pokusy i zagrożenia*, Gdańsk 2009, s. 63.

funkcjonalnych konsekwencji władzy samej dla istnienia i rozwoju systemów społecznych. Jeśli tak, to zjawiska walki o władzę, konflikty na tym tle, problemy dystrybucji redystrybucji władzy, dzielenia się władzą czy jej oddawania, mechanizmy sprawowania władzy będą z pewnością osią wielu organizacyjnych procesów zawsze, choć oczywiście intensywność tak rozumianej organizacyjnej polityki będzie różna i kontekstowo, sytuacyjnie warunkowana. Nie tyle więc walka o władzę, polityka czy organizacyjne politykowanie będą chorobą, gorączką sygnalizująca zaburzenia w funkcjonowaniu organizacji i zarządzaniu nią, co będą nieuchronnym komponentem organizacyjnych procesów, wymiarem czy aspektem funkcjonowania każdej organizacji, mogą przybierać chorobliwy charakter, ale same z siebie są naturalnym składnikiem organizacyjnego zdrowia a nie organizacyjną patologią.

Z konieczności respektowania istnienia polityki w organizacji dobrze zdają sobie sprawę sami menedżerowie; zarazem wyraźnie daje się zauważyć krytyczny osąd roli organizacyjnej polityki. Przykładowo, z badań nad opiniami menedżerów na temat władzy i polityki wynika, że ponad 90% badanych menedżerów uznaje, iż istnienie polityki jest powszechnym zjawiskiem w większości organizacji, prawie 90% uważa, że osiągający powodzenie menedżer musi być dobrym politykiem, znaczenie polityki rośnie wraz ze szczeblem hierarchii organizacyjnej (76%), wykorzystywanie polityki warunkuje awans (prawie 70%). Objęci przywoływanym badaniem menedżerowie stoją na stanowisku, że polityka w organizacjach jest szkodliwa dla ich wydajności (55%) organizacje wolne od polityki są bardziej szczęśliwe niż organizacje rozpolitykowane (59%), nadrzędne kierownictwo powinno próbować wyeliminować politykę z organizacji (ponad 48%). Teza, iż polityka pomaga funkcjonować organizacjom efektywnie została zaś zaaprobowana przez 42% badanych²⁰.

Polityka w organizacjach jako gra

Na znaczenie gry o władzę w organizacjach zwracano uwagę od dawna. Problematyka ta była i jest intensywnie podejmowana w tzw. socjopolitycznym podejściu w badaniach organizacji zarządzania²¹. W nurcie tym

²⁰ Zob. J. Miroński, *Władza i polityka w przedsiębiorstwie Zarządzanie przez wpływ*, Warszawa 2000, który odwołuje się do rezultatów badań zawartych [w:] J. Gandz, V. Murray, *The Experience of Workplace Politics*, „Academy of Management Journal” 1980, vol. 23, s. 237–251.

²¹ Zob. B. Kaczmarek, *Organizacje...*, s. 56–61.

wymienia się koncepcję organizacji R.M. Cyerta i J.G. Marcha, analizy relatywnego charakteru deficytowości zasobów w stosunku do oczekiwań i roszczeń J. Pfeffera, koncepcje M. Croziera i E. Friedberga, czy postrzeganie organizacji jako złożonych agregatów społecznych będących wspólnotami odmiennych interesów ukształtowanych na podstawie wartości w interpretacji A. Etzioniego. Również polscy autorzy rozwijali taką perspektywę w badaniach organizacji. Podejmowali tę problematykę m.in. A.K. Koźmiński, A.M. Zawiślak i K. Bolesta-Kukułka²².

W koncepcjach gry organizacyjnej zwraca się uwagę na odmienności interesów i potrzeb różnych organizacyjnych aktorów i podejmowanie przez nich rozmaitych zabiegów mających na celu urzeczywistnienie interesów i zaspokojenie potrzeb. Organizacje są więc systemami konfliktowymi, nie mają charakteru monolitycznego, są wewnętrznie zróżnicowane, toczy się w nich rywalizacja o deficytowe zasoby. Stają się one stawkami w grze, których znaczenie, stopień pożądania zasobów i wartości jest warunkowany także kulturowo. Polityczny wymiar organizacji przejawia się właśnie w różnicach interesów i płynności organizacyjnej władzy. Cele aktorów organizacyjnych są zawsze indywidualne, „zaś ukie runkowanie działań na to, co wspólne, i wspólne podejmowanie decyzji możliwe jest wyłącznie dzięki różnym porozumieniom i wzajemnym kompensacjom, czyli wyrównywaniu korzyści”. Organizacje mogą więc być postrzegane jako koalicje polityczne. Taką koncepcję sformułowali R.M. Cyert i J.G. March, których poglądy, jak i innych przedstawicieli szkoły gry organizacyjnej w polskiej literaturze przedmiotu, analizował W. Piotrowski²³.

W tym ujęciu podstawowym zadaniem menedżerów najwyższego szczebla jest konstruowanie i utrzymywanie dominujących koalicji politycznych. Rola politycznego pośrednika jest więc kluczowa dla kierownictwa organizacji. Funkcją dominującej koalicji jest radzenie sobie

²² Zob. m.in. J. Pfeffer, *Managing with Power Politics and Influence In Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1992; A. Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and Their Correlates*, Free Press, New York, Collier Macmillan Publisher, London 1975; A.K. Koźmiński, A.M. Zawiślak, *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, Warszawa 1982; K. Bolesta-Kukułka, *Gra o władzę a gospodarka. Polska 1944–1991*, Warszawa 1992.

²³ W. Piotrowski, *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1995, s. 543 oraz 543–566. Zob. także W. Piotrowski, *Gry i interesy w teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1990. Przywoływaną pracą R.M. Cyert’a i J.G. March’a jest *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 1963.

z niepewnością. Podstawą koalicji jest ustalenie wspólnych interesów organizacji i odzwierciedlających je celów. Ustalanie celów odbywa się poprzez formułujący koalicje przetarg, w wyniku którego określone są warunki kooperacji, kryteria i zasady funkcjonowania koalicji, wzajemne zobowiązania i obciążenia, podział korzyści i kosztów. Jak zwraca uwagę W. Piotrowski omawiający koncepcję R.M. Cyerta i J.G. Marcha – przetarg nie jest jedyną metodą dochodzenia do porozumienia. Innym mechanizmem opisywanym szeroko w literaturze przedmiotu są negocjacje, choć różnica pomiędzy przetargiem a negocjacjami jest płynna, umowna i trudno ją określić²⁴. Wydaje się, że można spróbować zaproponować konwencję rozróżniania przetargu i negocjacji. Można uznać, że przetarg jest mechanizmem agregacji, dezagregacji, selekcji i segregacji interesów, zaś negocjacje są jedną z metod prowadzenia przetargu, którego formy mogą być różne – demokratyczne, biurokratyczne i autorytarne, zorientowane na absolutną wartość („misjonarskie”) lub pluralistyczne, jawne i ukryte, również uświadomione i nieuświadomione, w takim sensie, w jakim interesy będące źródłem i funkcjonalną konsekwencją przetargu mogą mieć taki charakter²⁵.

Rola władzy i wpływów w organizacjach zależy od stopnia niedoboru zasobów. Im większy niedobór, tym większe znaczenie władzy²⁶. Z kolei, gdy organizacja działa w sytuacji łatwej dostępności zasobów, maleje w niej znaczenie politycznych procesów. Deficytowość zasobów ma względny charakter, jest funkcją oczekiwań i roszczeń. W przedsiębiorstwach istnieje większa zgodność celów, kryteria mają charakter ekonomiczny, kluczowe znaczenie ma wypracowanie zysku i ten cel łączy znaczną część uczestników organizacji. W konsekwencji mniejsze jest zapotrzebowanie na władzę²⁷. W organizacjach publicznych występuje wiele celów jednocześnie, są one silnie wzajemnie konkurencyjne, mogą się też wykluczać, być nie tylko niezbieżne ale i sprzeczne, trudniej jest je w konsekwencji „uwspólnić”, zagregować.

²⁴ W. Piotrowski, *Gry i interesy...*, s. 544–545.

²⁵ Zob. np. B. Kaczmarek, *Polityka jako artykulacja interesów*, [w:] B. Kaczmarek (red.), *Metafory polityki*, Warszawa 2001.

²⁶ Na temat teorii zależności od zasobów jako jednej z politycznych teorii organizacji pisze M. Jo Hatch w *Teorii organizacji*, Warszawa 2002, s. 286–287, odwołując się do J. Pfeffer, G.R. Salancik, *The External Control of Organizations; A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York, 1978.

²⁷ Tamże, s. 547, W. Piotrowski przywołuje w tym miejscu pracę J. Pfeffera, *Power in Organizations*, Pitman Publ. Inc. Marshfield, Massachusetts 1981.

Na związek organizacyjnej polityki z niepewnością zwracali uwagę M. Crozier i E. Friedberg. Punktem wyjścia ich koncepcji jest działanie zespołowe, będące społecznym artefaktem, „każdorazowo specyficznym rozwiązaniem, jakie stosunkowo autonomiczni aktorzy społeczni o zróżnicowanych dążeniach i orientacjach indywidualnych, dysponujący określonymi zasobami i umiejętnościami wymyślili, skonstruowali i zinstytucjonalizowali dla rozstrzygania problemów kooperacji w procesie realizowania wspólnych celów”²⁸. W analizie działań zespołowych szczególne miejsce ma ujawnianie i wyjaśnianie niezamierzonych lub odwrotnych od zamierzonych efektów działań. Działanie zawsze wiąże się z problemem koniecznych kompromisów pomiędzy celami a środkami. Społeczne konstrukcje działań zespołowych i wytworzona przez nie strukturalizacja obszaru działania pełnią rolę pośredników w procesie uzgadniania celów i środków. Działania zespołowe i organizacja wzajemnie się dopełniają, są odmianami tego samego problemu, jakim jest strukturalizacja obszaru, w jakim dokonuje się działanie. Organizacja jest najbardziej wyraźną i sformalizowaną, zinstytucjonalizowaną i świadomie kontrolowaną formą strukturalizacji obszaru działań. „Może więc być potraktowana jako model systemu społecznego będący co prawda konstrukcją sztuczną ale pozwalający badać te same problemy kooperacji i wzajemnej zależności aktorów dążących do zrealizowania rozbieżnych, a często nawet sprzecznych celów indywidualnych”²⁹.

Integracja w procesie kooperacji może być osiągnięta, w uproszczeniu, albo poprzez przymus lub groźbę jego użycia oraz manipulacje emocjonalne i ideologiczne albo poprzez jawne bądź ukryte przetargi i negocjacje. Złagodzenie związanych z nimi zagrożeń jest możliwe poprzez społeczne konstrukcje działań zespołowych, które zapewniają kooperację nie niwecząc wolności aktorów. Konstrukcje te tworzą gry strukturalizowane formalizacją, regułami, wyznaczając zbiór możliwych strategii aktorów. Każdy problem zawiera niepewność rozumianą jako niezdeterminowanie konkretnych sposobów jego rozwiązania. Gdyby tak nie było, nie byłby problemem, dawałby się rozwiązać mechanistycznie. Niepewność więc stanowi podstawowy atut w negocjacjach i przetargach. „Aktorzy zdolni do kontrolowania określonych źródeł niepewności wykorzystują ten atut w pertraktacjach z innymi, którzy na skutek tego stają się od nich uzależnieni. To co stanowi niepewność z punktu widzenia problemu,

²⁸ M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa 1982, s. 22 i n.

²⁹ Tamże, s. 27.

staje się bowiem władzą z punktu widzenia aktorów”³⁰. W konsekwencji konstrukcje zespołowego działania, powstałe na tle niepewności będącej nieodłączną właściwością rozwiązywania problemów, konstytuują się jako systemy władzy, umożliwiające ludzką kooperację. „Działanie zespołowe nie jest przecież niczym innym, jak nieustanną polityką. Władza jest tu swego rodzaju „surowcem”.³¹ Według Croziera i Friedberga władza jest jądrem każdego działania zespołowego, wokół niej rozwijają się procesy przetargu i integracji. Rodzaje władzy są ściśle związane z rodzajami źródeł niepewności³².

Kluczowym mechanizmem integracji jest gra, dzięki której aktorzy strukturalizują swoje stosunki władzy i regulują je w sposób umożliwiający kooperację, łącząc wolność i przymus. Gracz jest wolny, ale musi we własnym interesie zaakceptować reguły gry i związane z nimi ograniczenia. Konsekwencją gry jest poszukiwanie przez organizacje wspólnych rezultatów. Osiągane są one nie przez bezpośrednie rozkazodawstwo a poprzez konstrukcję gier, ich naturę i reguły, dzięki którym uczestnicy mogą dążyć do osobistych korzyści, zaspokojenia własnych interesów i zrealizowania własnych, egoistycznych racjonalnych strategii. Gra jest z jednej strony powiązana z modelami kultury, z drugiej jest dowolna i przypadkowa, specyficzna. Struktura organizacji okazuje się zespołem gier³³. Działania organizacji nie da się nigdy sprowadzić do bezosobowych reguł i nakazów. W sytuacji nadmiaru bezosobowych przepisów i centralizacji pojawia się „błędne koło nadzoru i kontroli” a aktorzy reguły i przepisy wykorzystywać będą do walki o jawną lub dyskrecjonalną władzę w organizacji³⁴.

Podstawowe znaczenie politycznym grom w organizacjach przypisuje także H. Mintzberg. Wyróżnia następujące ich rodzaje³⁵:

- *Bunt*. Treścią gry jest stawianie oporu władzy. Może być też podejmowana by przeciwstawić się oficjalnej ideologii, czy też wywołać

³⁰ Tamże, s. 29.

³¹ Tamże, s. 31.

³² Crozier i Friedberg wyróżniają władzę wynikającą ze specyficznych umiejętności lub funkcjonalnej specjalizacji, wynikającą z kontroli relacji organizacji z otoczeniem, z dostępu do informacji oraz z obowiązujących reguł organizacyjnych. Zob. tamże, s. 82. Zagadnienia związku rodzajów władzy i niepewności mogą być analizowane przez pryzmat źródeł władzy. Niektóre koncepcje w tym obszarze omawiam w B. Kaczmarek, *Organizacje...*, rozdz. IV.7.

³³ Tamże, s. 110.

³⁴ M. Crozier, *Biurokracja anatomia zjawiska*, Warszawa 1967, nawiązuje do tej pracy W. Piotrowski, *Organizacje i zarządzanie...*, s. 551.

³⁵ Zob. H. Mintzberg, *Mintzberg on Management Inside Our Strange...*, s. 238–241.

organizacyjne zmiany. Przyjmuje różne formy od protestu do rebelii, podejmowana jest zazwyczaj przez uczestników usytuowanych na niższych szczeblach hierarchii, odczuwających największy ciężar formalnej władzy. Może przyjmować postać gry o *niezależność*. Podejmują ją na ogół słabsi organizacyjni aktorzy, polega na kontestowaniu i osłabianiu autorytetów. Atutem w grze może okazywać się np. dostęp do wiedzy i informacji;

- *Gra przeciwko buntowi*. Podejmowana przez tych, którzy dysponują legitymowaną władzą. Wykorzystywane są w niej różne środki, polityczne i formalne. Przykładem może być kościelna ekskomunika;
- *Gra sponsorska*. Polega na budowaniu podstaw władzy poprzez wykorzystywanie zwierzchników w charakterze np. protektorów. Uczestnicy wiążą się z aktorami o wyższym statusie, zapewniając im lojalność w zamian za władzę;
- *Budowanie sojuszy*. Uczestnicy o podobnym statusie negocjują nieoficjalne kontrakty w zakresie wzajemnego wspierania się w celu budowania podstaw swojej władzy i doprowadzenia do awansu w strukturze organizacji;
- *Budowanie imperium*. Rozszerzanie podstaw władzy przede wszystkim za pomocą podwładnych a nie poprzez kooperację z równymi sobie. Gra ta podejmowana jest często przez kierownictwo organizacji;
- *Gry budżetowe*. Przedmiotem gry nie tyle są pozycje i stanowiska, co dostęp do środków, przy pomocy których możliwe jest budowanie podstaw władzy. Gra na ogół ma charakter otwarty, jasne są też jej zasady, często związana jest z funkcjonowaniem sformalizowanych procedur organizacyjnych, których rezultatem jest dystrybucja i redystrybucja deficytowych zasobów, jak np. proces planowania;
- *Gry eksperckie*. Ich podstawą jest znawstwo. Polegają na wykorzystywaniu wiedzy eksperckiej do umacniania podstaw władzy. Mogą się wiązać z obnoszeniem się, z symulowanymi także a nie tylko rzeczywistymi kompetencjami. Prawdziwi eksperci uczestniczą w grze wykorzystując środki techniczne i wiedzę, podkreślają swoją wyjątkowość i niezbędność, starają się zapobiegać zbanalizowaniu czy nadmiernej popularyzacji posiadanej przez nich wiedzy. Ci, którzy faktycznymi ekspertami nie są – takich udają, wywołują wrażenie, że ich praca oparta jest na wiedzy eksperckiej, dążą do uzyskania kontroli nad wiedzą ekspercką;
- *„Lording game”*. Pozwala budować podstawy władzy przez jej posiadaczy poprzez nadużywanie prawowitej władzy wobec tych, którzy jej nie posiadają lub posiadają jej mniej. Może polegać na używaniu

legitymowanej władzy w nieuprawniony sposób. Tak wykorzystywać władzę mogą menedżerowie, urzędnicy w określonych sytuacjach, zarówno w relacji z podwładnymi jak przełożonymi. W organizacjach o charakterze misyjnym gra może polegać na narzucaniu swojej ideologii, w kontekstach merytokratycznych z kolei – na narzucaniu innym swojej wiedzy i punktu widzenia przez ekspertów;

- *Kierownictwo przeciw ekspertom*. Chodzi w niej nie tylko o zwiększenie władzy osobistej ale i o pokonanie rywala. Naprzeciw siebie stoją menedżerowie wyposażeni we władzę i eksperci wyposażeni w wiedzę. Każda ze stron dąży do zalegitymizowania swojej władzy w nieuprawniony sposób;
- *Wrogie obozy*. W tej grze chodzi o zniszczenie przeciwnika. Dochodzi do niej zazwyczaj, gdy gra polegająca na budowaniu sojuszy czy budowaniu imperium doprowadza do powstania wrogich obozów. Gra wieloosobowa zamienia się w konflikt interpersonalny i grę o sumie zerowej. Gra ta prowadzi do największych podziałów, przyjmuje postać – używając innej terminologii – antagonistyczną. Może polegać np. na rywalizacji działów w przedsiębiorstwie, np. pomiędzy marketingiem a produkcją. Konflikt tego rodzaju może dotyczyć osobowości konkurujących ze sobą. Może dotyczyć też konkurencyjnych misji, np. w więzieniach, gdzie dążenia do izolacji skazanych i do ich resocjalizacji mogą okazać się sprzeczne;
- *Gra o zmiany na górze /strategic candidates game/*. Podejmowana jest by doprowadzić do zmian w organizacji. Aktorzy indywidualni i zbiorowi promują korzystne dla siebie zmiany strategiczne za pomocą środków politycznych. W grze może uczestniczyć wielu aktorów – np. analitycy, personel, management niższego i wyższego szczebla, dyrektorzy. Aktorzy lansują siebie lub swoich kandydatów politycznie zanim zastosują formalne procedury. Taka gra łączy często elementy innych gier. Budowa imperium może legitymować cele gry, sojusze zawiera się dla zwycięstwa, może temu towarzyszyć podział na dwa obozy itd.;
- *Dmuchanie w gwizdek*. Zazwyczaj krótka i prosta gra, której celem może być również organizacyjna zmiana. Ktoś mający dostęp do informacji o szczególnym znaczeniu, często usytuowany na niższym szczeblu hierarchii „dmucha w gwizdek” – przekazuje komuś wpływowemu z zewnątrz informacje o wątpliwych czy patologicznych, bądź nielegalnych działaniach organizacji. Tak rozumiane „dmuchanie w gwizdek” spełnia rolę ostrzegawczego sygnału.

Można sobie jednak wyobrazić inny, niż ten zaproponowany przez Mintzberga, sens owego „dmuchania w gwizdek”. Gra mogłaby miano-

wicie polegać na „*upuszczeniu powietrza*”. Nie tyle na doprowadzeniu do zmian, co na obniżeniu ciśnienia organizacyjnych napięć, tak wewnątrz, jak i w jej relacjach z otoczeniem. Gwizdek nie tyle wtedy służyłby sygnalizacji, co właśnie zmniejszeniu wewnętrznego ciśnienia. Mogłby np. przyjmować postać prawdziwej gry pozornie, energia uczestników skonsumowana na gwizdanie nie mogłaby posłużyć realizacji celów poważniejszych, niekorzystnych dla innych organizacyjnych aktorów. Taka gra spełnia rolę swoistego zaworu bezpieczeństwa.

– „*Młodoturcy*”. Podejmowana jest nie tyle po to, by przeprowadzić zmianę lub sprzeciwić się władzy lecz by ja w ogóle zakwestionować, obalić i doprowadzić do zmian na ogromną skalę. Małe grupy „młodych Turków” bliskich władzy, ale nie będących w jej centrum, dążą do zasadniczej zmiany strategii organizacji, charakteru i struktury władzy, dostępu do wiedzy i informacji, organizacyjnej ideologii, czy też działają na rzecz zmiany przywództwa. Gra ta może oznaczać swoisty zamach stanu w organizacji, może polegać na „nieoczekiwanej sukcesji”, radykalnej zmianie rządzących także przy zachowaniu istniejącego systemu władzy.

Typologia gier organizacyjnych H. Mintzberga pokazuje, jak wiele postaci może przyjmować organizacyjna gra polityczna. Skądinąd bogate ich zestawienie można oczywiście poszerzać. Obok gier pozornych, „dmuchania w gwizdek” nie tyle po to, by zasygnalizować coś, co by upuścić powietrze czy parę z organizacyjnego kotła, można do tej listy dodać np. gry, których sensem jest nie tyle zamach stanu, co *rewolucyjna transformacja organizacji*, przebudowa jej tożsamości, zmiana struktury wyzysku i dominacji oraz organizacyjnego hegemonu. Ciekawą do analizy grą mogłaby okazać się *kolonizacja organizacji* towarzysząca np. fuzjom, akwizycjom czy wrogim przejęciom, czy też tak popularna w świecie organizacji *gra w restrukturyzację* prowadzona pod proefektywnościowymi pretekstami, a w rzeczywistości często służąca redystrybucji władzy i przywilejów. Podobnie można byłoby wyróżnić *grę w delegowanie uprawnień*. Delegowanie władzy często jest przecież instrumentem zrzucania z siebie odpowiedzialności przez delegujących na rzecz delegowanych, przy nieadekwatnym dzieleniu się z delegowanymi środkami i kompetencjami. Interesujące pewnie byłoby również wyróżnienie *organizacyjnych igrzysk*, gry mającej przysłonić, „przykryć” inne organizacyjne gry, odciągnąć uwagę uczestników, dać im np. pozorne poczucie wpływu bądź uczestnictwa w rozwiązywaniu kluczowych kwestii, skoncentrować ich zainteresowanie na problemach bezpiecznych z punktu widzenia graczy rozgrywających w cieniu igrzysk grę prawdziwą. Warto wreszcie wskazać

na gry *uwłaszczeniowe*, których sensem nie tyle jest redystrybucja władzy, co własności. Uczestnicy gry, np. menedżerowie, grupy pracowników czy właścicieli dążą różnymi metodami do zwiększenia swojego właścicielskiego potencjału lub po prostu do zawłaszczenia, czy uwłaszczenia, kosztem dotychczasowych właścicieli. Postacią takiej gry, skądinąd dobrze znanej z naszych doświadczeń transformacji systemowej, może być *gra o prywatyzację*, niekiedy uzasadniana tylko pozornie racjonalnymi argumentami ekonomicznymi a oznaczająca zwykle nie tylko dążenie do ekonomicznej efektywności lecz także, czasami w sposób skądinąd konieczny, dążenia do zaspokojenia różnych partykularnych interesów w drodze uwłaszczenia. Refleksja nad rodzajami organizacyjnych gier poprowadzona np. razem z analizą źródeł i przesłanek władzy organizacyjnej mogłaby okazać wdzięcznym tematem odrębnego opracowania.

W obszarze tym zresztą z pewnością można byłoby wykorzystać modele i schematy badawcze zaczerpnięte zarówno z tradycyjnie mikro i mezostrukturalnej analizy świata organizacji, jak i makro i megastrukturalnej analizy tradycyjnie pojmowanej polityki. Takie zresztą interwencje, jak wcześniej wspominałem, są od dawna w naukach o organizacji i naukach politycznych obecne. Da się je dostrzec w bardzo różnych miejscach – od analizy interesów i ich artykulacji, mechanizmów i podstaw władzy, w teoriach i modelach przywództwa, teoriach zmian społecznych, rozwoju organizacji i organizacyjnej zmiany. Warto w tym miejscu ponownie przywołać M. Croziera i E. Friedberga. Pojmowali oni organizację stosunkowo wąsko, z dzisiejszej perspektywy niejako tradycyjnie, podkreślając jej celowy i formalny charakter. Jednocześnie jednak uważali, że „organizatologiczny” model analizy ma zastosowanie do sytuacji innych niż istniejące w organizacji sformalizowanej. Twierdzili, że nie istnieją nie strukturalizowane społeczne obszary działań. Logika systemowa koncentruje uwagę na organizacjach jako całościach strukturalizowanych i istotnie ograniczających aktorów. Dla analizy systemów społecznych słabiej ustrukturyzowanych bardziej przydatna okazuje się logika interakcjonistyczna. Jednakże nawet słabe i mało spójne ustrukturyzowanie całości społecznych narusza prostą logikę interakcjonistyczną. Logika ta zresztą ma „tendencję do przekształcania się z logiki autonomicznej wolności w logikę totalnego przymusu, jeśli przyjmiemy założenie, że wskutek uwarunkowania zachowań aktora przez system, którego jest on uczestnikiem, aktor staje się nosicielem struktury tego systemu”³⁶. Obie logiki są zbyt jednostronne w sprowadzaniu systemów społecznych albo

³⁶ M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system...*, s. 218 i n.

do swobodnej gry rynkowej, albo do organizacyjnego totalitaryzmu. Jeśli spojrzymy na systemy społeczne bez takiej jednostronności, to okaże się, że różnice pomiędzy organizacjami a innymi systemami nie są tak duże. Takie ujęcie umożliwia „transpozycję reguł analizy organizacji na analizy innych systemów, pod warunkiem jednak, że konsekwentnie stosować będziemy równolegle obydwa opisane przez nas sposoby rozumowania, tzn. rozumowanie strategiczne i rozumowanie systemowe włączone w model gry”³⁷. Perspektywa analizy w kategoriach gry umożliwia zatem przenoszenie dorobku i doświadczeń analizy organizacji formalnych na inne słabiej strukturalizowane organizacje i sytuacje społeczne³⁸. Z kolei analiza w kategoriach gry, gdy włączymy w nią problem sprzeczności i konfliktu interesów, strukturalnych ich uwarunkowań, mechanizmy ich artykulacji, instytucjonalizacji, mobilizacji i reprezentacji tradycyjnie znajdujących się w centrum zainteresowań politologicznych, teorii i socjologii polityki, tworzy potencjalnie synergiczne sprzężenie formalnie odrębnych dziedzin nauki – politologii i „organizatologii”. Zbliża je wzajemnie tym bardziej zresztą, im bardziej z kolei w teorii organizacji odchodzić się będzie od wąskiego rozumienia organizacji jako celowej i sformalizowanej grupy społecznej. Pomocne może być tu systemowe a nie psychosocjologiczne interpretowanie organizacji, systemowe nie w sensie mechanistycznym a społeczno-kulturowym, strukturalistycznym i „organistycznym”, innowacyjnym i kreatywnym, nie tylko adaptatywnym, traktującym organizacje nie wyłącznie jako rezultaty działalności intencjonalnej, świadomej ale także jako – w określonych sytuacjach – dyssypacyjne struktury wyłaniania się społecznego porządku z chaosu, jako systemy autoreferencyjne, autopoietyczne, funkcjonujące według reguł logiki dialektycznej a nie prosto deterministycznej³⁹.

Proces strategiczny jako organizacyjna polityka

Z politologicznego punktu widzenia, na szczególną uwagę zasługują te interpretacje procesu strategicznego w organizacjach, które podkreślają

³⁷ Tamże, s. 219.

³⁸ Tamże, s. 220.

³⁹ Do takiego sposobu analizy organizacji nawiązuję w B. Kaczmarek, *Organizacje...*, m.in. s. 100–105, 116–119. Rozróżnienie organizacji mechanistycznej, adaptatywnej i kreatywnej przeprowadził w polskiej literaturze przedmiotu A.Z. Kamiński, *Typy struktur biurokratycznych a racjonalność organizacyjna*, [w:] W. Morawski (red.), *Organizacje. Socjologia struktur, procesów, ról*, Warszawa 1976.

jego polityczny charakter. Znaczący udział w ukształtowaniu się takiego podejścia do zarządzania strategicznego miała tzw. szkoła ewolucyjna strategii, inspirowana się modelem ograniczonej racjonalności decyzji i reprezentowana przez takich autorów, jak H. Mintzberg, E. Wrapp, J.B. Quinn, T. Pascale. Dostrzeganie, iż proces planowania strategicznego jest politycznie uwikłany, można znaleźć także w rozbudowanych analizach mieszczących się także w samej szkole planistycznej. Pozycyjna szkoła strategii zawiera zaś w sobie problem sprzeczności i konfliktów, będący podstawą i rezultatem konkurencji; sama analogia wojny, konstytutywna dla tej filozofii strategii, w naturalny sposób włącza w obszar analizy elementy politycznych *sensu stricto* analogii. Kolejna szkoła strategii – rdzennych kompetencji i uczenia się, zmusza do uwzględnienia w analizie procesu społecznego uczenia się organizacji – politycznych ograniczeń związanych choćby z grą, która toczyć się będzie w organizacji wokół rozróżnienia zasobów strategicznie istotnych od nieistotnych, zasobów, niejako reprezentowanych w tej grze przez aktorów życiowo związanych z ich obsługą⁴⁰.

Jako ilustracja modeli polityki organizacji jako procesu podejmowania strategicznych decyzji mogą posłużyć interpretacje K. Katza i R.L. Kahna, modele iteracyjne, np. M. Ghertmanna, koncepcje inkrementalne C. Lindbloma, J. Quinna, G. Johnsona, model alokacji zasobów J. Bowera, kompleksowy model polityki organizacji Strategora⁴¹.

Interpretacja polityki organizacji D. Katza i R.L. Kahna⁴² nawiązuje bezpośrednio do modeli ograniczonej racjonalności J.G. March'a i H.A. Simon'a oraz do analiz biurokracji m.in. M. Webera, P. Blau'a, czy koncepcji oligarchizacji R. Michelsa. Katz i Kahn podkreślają związek polityki organizacji z określaniem jej celów, a zwłaszcza zdefiniowaniem ogólnych procedur funkcjonowania organizacji. Analizują rolę obiektywnych kryteriów stosowanych przy podejmowaniu strategicznych decyzji. Od procedur przyjętych w organizacji zależy to, jak kryteria będą pojmowane. Jeżeli panuje w organizacji zgoda co do celów, to różnice w sprawie sposobów ich realizacji niwelowane są w toku racjonalnych procesów analitycznych. Jeśli natomiast organizacyjni aktorzy nie są zgodni co do

⁴⁰ Na temat szkół strategii zob. np. K. Oblój, *Strategia organizacji*, Warszawa 1998, s. 33–100, rozszerzona typologia znajduje się w drugim, zmienionym wydaniu tej pracy, Warszawa 2007. Temat ten, wykorzystując zwłaszcza propozycje K. Oblója omawiam także w B. Kaczmarek, *Organizacje...*, s. 178–186.

⁴¹ W wątku dotyczącym modeli polityki organizacji jako procesu strategicznego wykorzystuję m.in. nieco zmodyfikowane fragmenty mojej książki *Organizacje...*, s. 245–251.

⁴² D. Katz, R.L. Kahn, *Spółeczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979, s. 415–463.

celów operacyjnych, lub zgodni jedynie co do celów nieoperacyjnych, formułowanych ogólnikowo, typu przyczyniania się do ogólnego dobrobytu, to wówczas różnice rozstrzygane są w toku procesu targowania się, kompromisów i ustępstw, w których chodzić będzie raczej o osiągnięcie przez organizację wewnętrznej harmonii, niż o osiągnięcie samych celów. Katz i Kahn zwracają uwagę, iż w procesie podejmowania strategicznych decyzji istotną rolę odgrywają m.in. bezpośrednie naciski wywierane na decydentów oraz kontekst organizacyjnej decyzji. Kontekst ten stanowi zestaw ograniczeń wymuszający skupienie uwagi na wybranych obszarach oraz zawęża proces poznawczy do posługiwania się wybranymi, przyjętymi w danej organizacji, procedurami. W proces decyzyjny ingerują interesy decydentów, z punktu widzenia których antycypują oni skutki podejmowanych decyzji. Katz i Kahn podkreślają też wagę problemu identyfikacji z zewnętrznymi grupami odniesienia, wpływu pozycji społecznej ludzi na ich sposób myślenia oraz innych psychospołecznych mechanizmów m.in. projekcji własnych wartości i postaw, tendencji do myślenia nieodróżnicowanego i dychotomicznego, niedostrzegającego dialektycznego charakteru procesów przyczynowych. Podkreślając polityczny charakter procesu strategicznego w organizacji, uznają jednak za możliwe przeciwdziałanie ograniczeniom racjonalności m.in. poprzez kreowanie odpowiednich urządzeń zapożyczających systemowe radzenie sobie z tendencjami irracjonalnymi m.in. poprzez odpowiednie konstrukcje organizacji formalnej.

Modele iteracyjne procesu strategicznego akcentują zarazem fazowy i interakcyjny jego charakter. Proces strategiczny składa się z kilku faz np. inicjowania, promowania, konsultowania, weryfikowania strategicznych idei a zaangażowani w ten proces są różni organizacyjni aktorzy, mogący spełniać w tym procesie różne role. Mechanizm artykulacji strategicznych idei przypomina nieco odbijanie pingpongowej piłeczki pomiędzy różnymi segmentami organizacji, szczeblami struktury bądź interesariuszami; takie odbicia mogą zachodzić cyklicznie i powtarzalnie. Piłeczka pingpongowa mogłaby symbolizować strategiczne idee i pomysły, które następnie zgodnie z interesami i preferencjami uczestników rozgrywki – organizacyjnych aktorów, są albo podawane dalej, albo wybijane na aut. Uczestnicy gry grają swoisty mecz, którego stawką są strategiczne wybory organizacji. Przykładem modelu iteracyjnego jest **koncepcja M. Ghertmana**⁴³ podkreślająca sukcesywną powtarzalność faz procesu podej-

⁴³ Zob. Strategor, *Zarządzanie firmą...*, s. 469–473. Autorzy powołują się na pracę M. Ghertman, *La Prise de decision*, PUF 1981.

mowania strategicznych decyzji, na który składają się faza inicjowania, faza forsowania oraz faza weryfikacji. Proces ten przebiega na różnych poziomach organizacji. Można wyróżnić pięć jego rodzajów: standardowy proces hierarchiczny; proces hierarchiczny inicjowany przez prezydenta; odwrócony proces hierarchiczny, w którym inicjatywa należała do kierownictwa, a weryfikacja była domeną szczebli niższych, kierownictwo było kreatorem, a np. służby finansowe arbitrem; konkurencyjny proces hierarchiczny, gdzie w fazę inicjatyw i forsowanie angażują się różne komórki organizacyjne i ostateczna decyzja należy do kierownictwa; wreszcie proces uzgadniany, w którym poszczególni aktorzy w różnych fazach procesu zaznaczają swoje role i są zarówno promotorami, jak i weryfikatorami, a format procesu nie jest wyraźnie określony. Model Ghertmana powstał w rezultacie analizy procesów decyzyjnych w transnarodowych korporacjach dokonujących akwizycji nowych filii. Uwzględnia dwa wymiary – fazy procesu oraz poziomy hierarchiczne organizacji zaangażowane w proces.

Inkrementalne modele procesu strategicznego traktują ich ewolucyjny, przyrostowy charakter jako kluczowy atrybut. Strategia nie jest więc rezultatem planu, liniową konsekwencją przyjętej wizji lecz złożonym procesem adaptacji i kreacji organizacji, uczenia się przez nią siebie samej i uwarunkowań obecnych w otoczeniu. Nie jest jednorazowym aktem lecz procesem zachodzącym „małymi krokami”.

Koncepcja C. Lindbloma określona jest jako **model inkrementalizmu rozłącznego**⁴⁴. Powstał on jako rezultat analiz decyzji podejmowanych przez polityków. Zakłada on, że politycy podejmują decyzje doraźnie bez uprzedniego odniesienia się do celów i wartości. Rzeczywistym kryterium jest stopień zgody partnerów na określony wybór, a nie przyczynianie się do osiągnięcia założonych celów. Jednocześnie decydenci koncentrują się na tych aspektach problemów, które są w stanie dostrzec i zrozumieć. Pomijają wiele innych i nie dostrzegając wszystkich konsekwencji – nie uruchamiają wszystkich potencjalnych możliwości. Określanie polityki organizacji odbywa się małymi krokami, poprzez szukanie rozwiązań zadawalających a nie optymalnych. Uczestnicy bronią odmiennych wartości i preferencji, ale nawzajem je respektują, nie dążą do wyklarowania i ujednolicenia celów, jeśli miałyby to oznaczać niemożność kooperacji.

⁴⁴ Zob. Strategor, *Zarządzanie firmą...*, s. 459–461; K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa 2000, s. 62–63. Przywoływana przez Strategora praca jest C. Lindblom, *The Science of Mudding Through*, “Public Administration Review” 1959, vol. 16.

Informacje również są dozowane stosownie do przebiegu procesu. Są atutami w toczącej się grze, podlegają negocjacjom i presji, mechanizmom wzajemnego dostosowania się aktorów. W procesie podejmowania decyzji chodzi o bezpieczeństwo raczej niż doskonałość, zachowanie możliwości odwrotu, poprawianie tego, co jest a nie dążenie do ideału itd. Rzeczywisty proces decyzyjny nie ma logicznej kolejności, jest więc „rozłączny”. Z kolei niewielka skala poszczególnych wyborów pozwala organizacji ograniczyć niebezpieczeństwo osiągnięcia nieprzewidzianych i niekorzystnych skutków. Model ten, choć pierwotnie dotyczył polityki, powszechnie jest wykorzystywany w analizie strategii organizacji gospodarczych.

Bardziej złożona jest **koncepcja inkrementalizmu logicznego J. Quinna**⁴⁵. Według tego autora proces strategicznych rozstrzygnięć organizacji determinowany jest przez jej kulturę i historyczne dziedzictwo, otoczenie, które działa na organizację z silniejszą lub słabszą presją, w krótszej lub dłuższej perspektywie i z różną zmiennością oraz strukturę organizacji i styl zarządzania. Proces decyzyjny składa się z fazy inicjowania, aktywizacji, której istotą jest stworzenie wewnętrznej zgody na możliwe działanie strategiczne oraz konsolidacji. W tej fazie dokonuje się oceny strategii z punktu widzenia dostępności zasobów, definiuje się odpowiedzialność, strukturę i symbolikę. Podejmowane są zobowiązania, uruchamiana mobilizacja a odrzucane strategie strategiczne zostają zaniechane. W formułowaniu strategii uczestniczy wiele podsystemów organizacji, gromadzących graczy organizacyjnych wokół określonych problemów o znaczeniu strategicznym. Podsystemy działają według logicznych schematów i normatywnych modeli, zgodnie z własną autonomiczną logiką i w warunkach różnych ograniczeń racjonalności. Strategia organizacji jest rezultatem interakcji podsystemów, ma na nią wpływ zarówno logiczny charakter działań podsystemów jak i inkrementalny charakter interakcji między nimi. Kierownictwo ma znaczny wpływ na ostateczny rezultat procesu, ale wymaga to znacznej subtelności i zręczności, gdyż wpływ ten jest przede wszystkim pośredni. Głównymi atutami kierownictwa jest umiejętność doboru ludzi i tworzenia struktury. Szczególne znaczenie ma symbolika organizacyjna określająca obowiązujące reguły gry i informująca o intencji kierownictwa. Symboliczne znaczenie mają cele organizacji a sposób posługiwania się nimi jest równie ważny, jak ich treść. Niedoprecyzowanie celów ma zalety. Umożliwia osiąganie konsensusu, zwiększa kreatywność. Niepewność celów umożliwia różnicowanie

⁴⁵ Zob. Strategor, *Zarządzanie firmą...*, s. 473–479.

reagowania. Precyzacja celów może wzmacniać opozycję, zmniejszać elastyczność, odkrywać intencje konkurencji. Stąd możliwe jest istnienie celów sprzecznych. Proces strategiczny prowadzi więc do stopniowego uaktywniania celów istniejących ale utajonych. Przydatne w nim może być planowanie. Rzeczywisty proces podejmowania strategicznych decyzji jest mieszaniną formalizmu, oportunistów i inkrementalizmu. Planowanie tworzy sieci komunikacyjne, umożliwia rozpowszechnianie informacji strategicznej, inicjuje badania i myślenie perspektywiczne. Ma także istotne znaczenie postdecyzyjne. Pozwala wiązać strategiczne wybory z decyzjami operacyjnymi, wyjaśnia i legitymizuje strategię, organizuje procesy nieformalne i umożliwia kreowanie przez kierownictwo reguł gry.

Inkrementalizm poznawczy odnosi się do tych interpretacji procesu strategicznego odbywanych „małymi kroczkami”, które za mechanizm podstawowy przyjmują proces zbiorowego uczenia się, jaki zachodzi w organizacji. Organizacja w toku tego procesu uczy się interakcji z otoczeniem i wytwarza własny paradygmat, który z jednej strony stanowi miarę i instrument jej efektywności, z drugiej swego rodzaju poznawcze „psychiczne więzienie”. Paradygmat ten w **koncepcji G. Johnsona**⁴⁶ określany jest jako zbiór wierzeń i hipotez rozpowszechnianych w organizacji i uważanych za prawdziwe. Stanowi główny element kanwy kulturowej organizacji, na którą składają się struktury organizacyjne, system kontroli, procedury i nawyki, mity i rytuały, symbole oraz struktura władzy. Paradygmat filtruje sposób postrzegania przez organizację jej samej i jej otoczenia. W rezultacie strategiczne posunięcia pojawiają się po długim okresie inkubacji. Problemy są postrzegane i interpretowane w ramach paradygmatu i stopniowo. Sygnały zgodne z paradygmatem są przetwarzane na reakcje inkrementalne, sygnały niezgodne z paradygmatem są deformowane i dopasowywane do paradygmatu. Uzgadnianie z paradygmatem dokonuje się poprzez odwołanie do symboli oraz polityczne negocjacje międzygrupowe. Ponieważ postrzeganie zmian w otoczeniu dokonywać się może pod wpływem zdeformowanego paradygmatu, pojawia się strategiczne odchylenie w postaci nie skorygowanych w odpowiednim czasie, nieadekwatnych posunięć organizacji. W przypadku wystąpienia zbyt dużego odchylenia następuje kryzys. Może on zostać przezwyciężony poprzez negację i zmianę paradygmatu. Zmiana ta może nastąpić poprzez świadome i zdecydowane działanie kierownictwa, poprzez

⁴⁶ Zob. tamże, s. 479–483 oraz G. Johnson, *Rethinking Incrementalism*, „Strategic Management Journal” 1988, vol. 9.

otwartą schizmę jakiejś grupy czy części organizacji albo poprzez zmianę układu władzy organizacyjnej w wyniku dojścia do władzy dysydentów lub jakiegoś outsidera.

Model alokacji zasobów J. Bowera⁴⁷ powstał w rezultacie badań nad decyzjami inwestycyjnymi w amerykańskich korporacjach charakteryzujących się strukturą multidywizjonalną. Traktowane były one jako systemy społeczne koordynowane przez strukturę. Na decyzje strategiczne decydujący wpływ miały trzy główne czynniki: struktura formalna, system informacyjny i system wynagrodzeń, które razem tworzyły kontekst strukturalny określający strategiczne wybory organizacji. Intencją kierowników różnych szczebli było realizowanie celów osobistych, a funkcją kontekstu strukturalnego łączenie tych dążeń z celami organizacji. Sam proces decyzyjny składał się z trzech etapów: definiowanie problemu, promocji projektów i określanie kontekstu strukturalnego. Problemy określone były na poziomie jednostek strategicznych, podobnie formułowanie propozycji. Dyrekcja generalna określała politykę całościową, cele głównie w wymiarze finansowym, a kierownictwa dywizji koordynowały projekty poszczególnych jednostek strategicznych. Szczególnie polityczny charakter miał etap (podproces) promocji. Angażowanie się kadry w projekty zależało od korzyści, jakie mogła osiągnąć w wyniku ich przyjęcia i realizacji. Możliwość kształtowania kontekstu sytuacyjnego decyzji była niewielka. W praktyce rekompensowano to poprzez kształtowanie kontekstu strukturalnego. Kierunkowanie aktywności organizacji dokonywało się przede wszystkim poprzez kształtowanie owego kontekstu przez jej kierownictwo. Reformy strukturalne były więc głównym instrumentem wpływającym przez kierownictwo na zachowanie organizacji.

Kompleksowy model polityki organizacyjnej Strategora⁴⁸ przyjmuje, że polityka organizacji jest funkcją czterech głównych czynników: strategii, struktury, procesów decyzyjnych i tożsamości organizacji, które są silnie ze sobą zespolone i wzajemnie się warunkują. Traktuje się w nim politykę organizacji jako system, który zmienia się przez stopniowe dopasowanie. Organizacja znajduje się w stanie permanentnej transformacji. Zapewnianie spójności systemu polityki organizacji i jego adekwatności do sytuacji otoczenia jest wyzwaniem dla kierownictwa organizacji. Dokonuje się to w znacznym stopniu przez ruchy przyrostowe (inkrementalne) w wyniku częściowo ograniczonej gry politycznej, a nie tylko

⁴⁷ Zob. Strategor, *Zarządzanie firmą...*, s. 465–469. Przywoływaną pracą jest J.L. Bower, *Managing the Resource Allocation Process*, Harvard University Press, 1970.

⁴⁸ Strategor, *Zarządzanie firmą...*, s. 490–495, 569–573.

w rezultacie planowanych, celowych posunięć kierownictwa organizacji. Stąd realizowana strategia jest wypadkową różnych posunięć i strategicznych trajektorii. Strategia może być rezultatem zarówno strategicznej reprodukcji, jak i strategicznej rewolucji. Stabilna konfiguracja strategiczna kryjąca za sobą trwałe paradygmat i stabilny system władzy określony przez dominującą koalicję prowadzi do reprodukcji, w której osiągnięte sukcesy umacniają i potwierdzają poznawcze schematy, wierzenia i zasady. W okresach zaburzeń, nieciągłości organizacje zmuszane są dokonywać głębokich przewartościowań, kwestionujących paradygmaty i mapy wierzeń. Zmieniać się muszą wszystkie elementy czworościanu polityki organizacji, zarówno strategię, struktury, mechanizmy decyzyjne i tożsamość organizacji. Mamy wtedy do czynienia z rewolucją strategiczną. Dochodzi w nich do zmiany dominującej koalicji organizacyjnej. Sama zmiana kierownictwa organizacji nie jest rewolucją; pałacowe pucze i rokosze, jeśli nie wiążą się ze zmianą konstytuujących organizację koalicji interesów i z jakościowym przewartościowaniem czworościanu polityki organizacyjnej nie spowodują same w sobie przezwyciężenia kryzysu i likwidacji strategicznego odchylenia. Rozwój organizacji determinowany jest dynamiką modelu reprodukcja – rewolucja strategiczna, w którym to, co zapewniało dotąd sukces ulega petryfikacji i dalsza zdolność organizacji do przetrwania zależy od powodzenia rewolucyjnej zmiany. Organizacja, tak jak rewolucyjnych przewartościowań, potrzebuje też stabilności reprodukcji. Rewolucja chroniczna, nie przekształcona w nową adekwatną strategię, prowadzi do wyczerpania potencjału organizacji i zakwestionowania jej możliwości przetrwania i rozwoju.

Organizacje jako systemy polityczne

Dotychczas zrekonstruowane modele interpretujące politykę organizacji, obecne w literaturze przedmiotu, można usytuować na swoistym kontinuum – od koncepcji traktujących zjawiska polityczne w organizacjach jako rodzaj patologii i wyraz słabości zarządzania, poprzez te, które dostrzegają niejako naturalny charakter organizacyjnej gry politycznej, po wreszcie takie, które problem polityki organizacji wiążą z jej procesem strategicznym i strategicznymi wyborami i tym samym czynią centralną kwestią analizy świata organizacji. Jeszcze dalej idą te podejścia, które – stosując m.in. metodę metafor – dokonują swoistej redukcji organizacji do systemu politycznego, traktując organizacje jako systemy polityczne, wykorzystując w tym względzie modele teriopolityczne i socjopolityczne

wypracowane w badaniach nad tradycyjnie makro- i mega- strukturalnie lokalizowaną polityką.

Klasyczną w tym względzie interpretację przedstawił **G. Morgan** w pracy *Obrazy organizacji*⁴⁹. Wśród analizowanych w niej metafor organizacji wątek politycznego charakteru zjawisk organizacyjnych pojawia się wielokrotnie i przy wielu różnych zresztą okazjach. Ze szczególną intensywnością podejmowany jest wprost przy okazji analizy organizacji jako systemu politycznego, wiele również sensu stricto politycznych analogii można odnaleźć przy okazji rozwijania schematu badania organizacji jako narzędzi dominacji, którą to zresztą metaforę Morgan uważa za najistotniejszą. Metoda metafor polega na poznawaniu rzeczywistości przy wykorzystaniu analogii, porównań, odniesień, poznawaniu tego, co poznajemy, poprzez wydobywanie takich atrybutów rzeczywistości, które poznaliśmy już niejako przy innych okazjach, na poznawaniu czegoś przez coś, na wykorzystaniu wyobraźni i myślenia skojarzeniowego. Jednocześnie zawsze metafora prowadzi do poznania aspektowego, fragmentarycznego i niepełnego. Wydobywane są na pierwszy plan dotychczas często zapoznavane aspekty rzeczywistości, pomijane bądź marginalizowane inne, które z kolei przy zmianie sposobu oglądu rzeczywistości mogłyby być w innym kontekście traktowane pierwszoplanowo. Możliwie pełny, panoramiczny, wielowymiarowy i wieloaspektowy obraz uzyskiwany jest dopiero po nałożeniu na siebie wielu metafor, skonfrontowaniu ich z kontekstem badanych zjawisk, po próbie selekcji metafor pod kątem ich zdolności eksplanacyjnych i potencjału teoretycznego, choć może też prowadzić do swoistej, niekiedy skrajnie relatywistycznej, kaptulacji teoretycznej⁵⁰. Stwierdzenie w tym kontekście, że organizacje są systemami politycznymi czy narzędziami dominacji oznacza więc tyle, że można potraktować je jako systemy polityczne i narzędzia dominacji. Są one jednak nie tylko systemami politycznymi i narzędziami dominacji, są wieloma rzeczami naraz, w tym i tym, ale także maszynami, organizmami, psychicznymi więzieniami, kulturami, mózgami itp.

Morganowska metafora organizacji jako systemu politycznego inspirowana jest arystotelesowską wizją polityki, której konstytutywnym przesłaniem jest tworzenie ładu z różnorodności, godzenie potrzeby

⁴⁹ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Warszawa 1997, s. 161–231 i 320–378, a także 424–428.

⁵⁰ Na temat metody metafor zob. G. Morgan, tamże oraz m.in. B. Kaczmarek, *Wstęp do Metafor polityki*, Warszawa 2001; M. Karwat, *O statusie poznawczym i zaletach metafor*, [w:] B. Kaczmarek (red.), *Metafory polityki 2*, Warszawa 2003; W. Kostecki, *Metafora jako narzędzie interpretacji polityki*, [w:] B. Kaczmarek (red.), *Metafory polityki 3*, Warszawa 2005.

jedności z potrzebami wielu uczestników życia zbiorowego. Zakres problemów, które można w tym kontekście analizować, może być bardzo szeroki. Morgan proponuje, by przy wykorzystaniu metafory systemu politycznego podjąć takie kwestie, jak systemy rządzenia organizacjami, problemy różnych postaci demokracji, autokracji, technokracji czy biurokracji, współdecydowania i partycypacji. Składnikiem refleksji w obrębie metafory systemu politycznego powinny być też interesy, ich koalicje, mechanizmy reprezentacji, problematyka organizacyjnych konfliktów, w tym konfliktów interesów, zagadnienia wzajemnych związków i sprzeczności współpracy i rywalizacji. Kolejnym przedmiotem badań powinna być władza, jej rodzaje i źródła, legitymacja, metody walki o władzę i jej sprawowania. Również pluralizm polityczny w organizacjach, style rozwiązywania konfliktów pomiędzy jednostką a organizacją, który to problem bardzo przypomina – zdaniem Morgana – zagadnienia relacji pomiędzy państwem a obywatelem a organizacje mogą być potraktowane jako swego rodzaju „mini państwa”.

Można wyróżnić w tym zakresie trzy kluczowe koncepcje organizacji – „jednościową”, pluralistyczną i radykalną⁵¹. W perspektywie „jednościowej” podstawą organizacji jest wspólne osiąganie celów, zjednoczenie działań. Konflikt traktowany jest jako przyczyna kłopotów, zjawisko przejściowe i do wyeliminowania, jego źródłem są często intrygi i działania osób odbiegających od normy. Rolę władzy na ogół się pomija. Preferowane są takie pojęcia, jak przywództwo, uprawnienia, kontrola; władcze prerogatywy legitymowane są potrzebą realizacji wspólnych interesów i osiąganiem wspólnych celów, kluczowe znaczenie mają formalne źródła władzy. Pracownicy powinni wypełniać założone role, zarządzanie jest prawem i obowiązkiem menedżerskim. Dominuje ideologia organizacyjna eksponująca ideę zespołu, będąc dogodnym sposobem mobilizacji poparcia i uzyskiwania kontroli. Każda organizacja zresztą jest ideologicznym „psychicznym więzieniem”, programującym umysły uczestników zgodnie z organizacyjną wizją świata, jak to z kolei analizuje Morgan przy okazji metafory „psychicznego więzienia”. Zarządzanie w optyce jednościowej ma charakter paternalistyczny.

Koncepcja pluralistyczna zakłada zróżnicowanie jednostkowych i grupowych interesów w organizacji, która postrzegana jest jako stosunkowo luźna koalicja, której wspólne cele są przejściowe i kontekstowe. Konflikt jest naturalnym stanem organizacji, jej wrodzoną i nieusuwalną właściwością. Zwraca się uwagę na jego pozytywne funkcje. Kluczową rolę

⁵¹ G. Morgan, *Obrazy organizacji...*, s. 218 i n.

w organizacji przypisuje się władzy. Jest ona środkiem rozwiązywania konfliktów interesów. Jednocześnie zakłada się wielość ośrodków i źródeł organizacyjnej władzy. W konsekwencji, w tej perspektywie akceptuje się nieuchronność polityki w organizacji. Jest ona następstwem zróżnicowania organizacji i zróżnicowania interesów organizacyjnych aktorów. Menedżer pełni więc istotne role polityczne, odpowiada także za kierowanie konfliktem, czego rezultatem jest jakiś stopień zaspokojenia organizacyjnych interesów ale także partykularnych interesów aktorów, w tym samego menedżera. Kierowanie konfliktem nie sprowadza się do jego rozwiązania, naturalność konfliktu w organizacji, jego eufunkcjonalna niezbędność w wielu obszarach sprawia, że kierowanie konfliktem to także jego ustanawianie i definiowanie. Menedżer odpowiada więc za utrzymanie odpowiedniego poziomu konfliktu w organizacji.

Koncepcja radykalna podkreśla sprzeczności interesów w organizacjach. W tej perspektywie organizacje są narzędziami dominacji. Można powiedzieć, że w organizacjach toczy się walka klas. Organizacyjne konflikty są osadzone w sprzecznościach i konfliktach ogólnospołecznych, są częścią szerszego konfliktu klasowego, który może doprowadzić do strukturalnych zmian systemu społeczno-ekonomicznego. Konflikty często są tłumione, nieujawniane. Władza jest podzielona nierówno, pełni klasowe funkcje, jest osadzona w systemie ekonomicznym, powiązana z szeroko rozumianymi systemami kontroli społecznej także w obszarze prawa i edukacji.

Obraz organizacji jako narzędzia dominacji podkreśla nierównoprawność i asymetryczność relacji pomiędzy człowiekiem i organizacją. W organizacjach wymiana społeczna jest nieekwiwalentna, obecny jest wyzysk i ucisk, różne formy społecznej niesprawiedliwości. Zjawiska te, w sposób w zasadzie strukturalnie konieczny, określają istotę organizacji; zawsze organizacje wiązać się będą ograniczaniem wolności jednych ludzi przez innych ludzi, z podporządkowaniem sobie jednych przez drugich. Dominacja pojawia się również w relacjach międzyorganizacyjnych i w autonomizacji kluczowej współcześnie kategorii organizacji – korporacji, zwłaszcza transnarodowych. Polityczna kontrola nad działalnością korporacji jest ograniczona, ich wpływ na politykę państw zaś ogromny. Państwom nie udaje się zapewnić odpowiednich mechanizmów regulacji i kontroli świata korporacji. Korporacje stosują różne strategie bezwzględnej eksploatacji zasobów, eksterioryzacji, przerzucania kosztów swej działalności, uzależniają słabsze państwa od siebie, odpowiadają za degradację środowiska naturalnego, pogorszenie się warunków życia ludzi. Jak pisze Morgan – „żywo przypomina to warunki bezlitosnego

wyzysku i beznadziejnej sytuacji ludzi w najgorszych pod tym względem ośrodkach przemysłowych Anglii w końcu XVIII wieku i w XX wieku. Znowu głównymi przedmiotami zainteresowania są zwykle nakazy ekonomii i osiągnięcia dużych zysków”⁵².

Perspektywa postrzegania organizacji jako narzędzia dominacji, prowadzi wprost do zainteresowania problemami tradycyjnie podejmowanymi w politologii. Będą nimi relacje między polityką a ekonomiką, państwem narodowym a międzynarodowym kapitałem w warunkach globalizacji, zagadnienia korupcji, kwestia migracji, oligarchizacji, walki klasowej, czy polityki społecznej – gdyby skrótkowo zreferować zagadnienia podejmowane w tym wątku przez G. Morgana.

Metafory organizacji jako systemu politycznego i jako narzędzia dominacji mają wiele zalet, ale i ograniczeń. Nie chodzi w tym momencie o ich szczegółową analizę. Są te metafory z pewnością bardzo zaawansowanym sposobem uprawiania teoretycznej refleksji nad światem organizacji, mocno osadzonym w politologicznej perspektywie teoretycznej. Można je potraktować jako istotne heurystyki interpretacji zjawisk politycznych w organizacjach.

Politologia organizacji, „organizatologia” polityki

Choć metafora organizacji jako systemu politycznego jest z pewnością zaawansowanym modelem polityki organizacji, nie jest podejściem najdalej idącym. Można spotkać się bowiem w literaturze przedmiotu ze stanowiskiem inspirującym bardziej radykalne myślenie na ten temat. „Nie wiem, czy kiedykolwiek zostanie wynaleziona możliwa do obrony ekonomiczna teoria przedsiębiorstwa. Być może nie ma to znaczenia; sądzę bowiem, że istnieje możliwa do obrony polityczna teoria przedsiębiorstwa. Ta nowa sztuka zarządzania jest bowiem w istocie jedynie kontynuacją starej sztuki rządzenia, a gdy się bada teorie zarządzania równoległe do politologii, dostrzega się, że są to dwie bardzo zbliżone gałęzie tej samej dziedziny”.⁵³ Autor tego sformułowania i książki *Machiavelli i zarządzanie*, Antony Jay, nawiązuje do wyrażanej przez P. Druckera, czołowego przedstawiciela nauk o zarządzaniu, zasadniczej wątpliwości co do możliwości stworzenia uniwersalnej ekonomicznej teorii przedsię-

⁵² Tamże, s. 321.

⁵³ A. Jay, *Machiavelli i zarządzanie. Autorytet i władza w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996, s. 15.

biorstwa. Drucker zresztą wyrażał niejednokrotnie swój sceptyczny stosunek do polityki, podkreślał za to znaczenie i odpowiedzialność warstwy menedżerskiej nie tylko za zarządzane organizacje ale za dobro wspólne i ogólnospołeczne interesy. Pod znamienitym podtytułem „Przedsiębiorstwo jako instytucja polityczna” pisze Drucker oto tak:

„Nowoczesne państwo, jakie wyłoniło się z inflacji i wojen religijnych XVI stulecia, opierało się na przesłance istnienia w społeczeństwie tylko jednej instytucji politycznej, a mianowicie – centralnego rządu. Nowoczesna doktryna polityczna twierdziła stanowczo, że nie ma poza nim żadnych legitymizowanych ośrodków władzy ani wewnątrz, ani na zewnątrz państwa. Nowoczesne państwo zaczęło od odebrania politycznych funkcji istniejącym instytucjom... Nasze podręczniki wciąż nieszczerze chwalą polityczną i społeczną teorię „nowoczesnego państwa”. Ale w tym stuleciu realia zmieniły się drastycznie. W tym stuleciu, a szczególnie w ciągu trzydziestu lat od końca II Wojny Światowej, społeczeństwo stało się społeczeństwem instytucji... dziś każde zadanie realizuje się w instytucji i poprzez instytucję... Rząd centralny, im bardziej się rozrastał, tym bardziej tracił na znaczeniu. Instytucje o wyspecjalizowanych celach stawały się stopniowo nośnikami celów społecznych, społecznych wartości, społecznej efektywności. Dlatego też wkroczyła w nie polityka. Nie mogą już swych racji bytu uzasadniać wyłącznie w kategoriach dziedziny swojego wkładu; muszą wszystkie odwoływać się w tym celu do kategorii wpływów, jakie wywierają na całe społeczeństwo”⁵⁴. Drucker twierdzi, że nastąpiła współcześnie zasadnicza zmiana dynamiki politycznej. Ukażała ona bezsilność partii politycznych, zwłaszcza wobec małych, paranoicznie fanatycznych grup wypierających consensus poprzez negację. Stąd „nowy menedżer, czy to w biznesie, w szpitalu czy uniwersytecie, osiągnie skuteczność tylko wtedy, gdy przestanie widzieć siebie – i być widzianym – w roli przedstawiciela jakiegoś „specjalnego interesu”. Na arenie politycznej, zatłoczonej przez „krzyżowców” różnych „świętych spraw”, musi stanąć jako reprezentant wspólnego dobra, jako rzecznik „woli ogółu”. Nie może już dłużej polegać na tym, że proces polityczny będzie siłą integrującą; musi sam stać się czynnikiem integrującym”⁵⁵. W rezultacie to właśnie „management”, profesjonaliści w sprawowaniu władzy muszą wyręczyć tradycyjną politykę i polityków z obowiązku formułowania i realizacji wspólnego dobra, przejąć odpowiedzialność za sprawę ogółu. W konsekwencji powstania społeczeństwa instytucji do

⁵⁴ P. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Kraków 1995, s. 206–208.

⁵⁵ Tamże, s. 218–219.

nich właśnie „przeniosła się” niejako prawdziwa polityka. Drucker zwraca więc uwagę na istotny niezwykle aspekt sprawy. Polityczny charakter organizacji, w tym przedsiębiorstw, nie wynika tylko z istnienia w ich ramach różnych form politycznej gry, nie wynika z faktu, iż strategia przetrwania i rozwoju organizacji jest rezultatem panujących koalicji interesów. Wskazuje na zmianę dotychczasowej roli państwa narodowego, „państwa nowoczesnego”, którego rola przejmowana jest przez różne społeczne, w tym ekonomiczne instytucje. I to w nich zaczyna dziać się rzeczywista polityka, to one odpowiadają za interesy całościowe, tradycyjna polityka zaś zaczyna przypominać scenę zatłoczoną „krzyżowcami różnych świętych spraw”, staje się swoistym terenem igrzysk (areną), a nie mechanizmem rozstrzygania rzeczy politycznie istotnych.

Przytoczone myśli A. Jaya i P. Druckera, choć każda trochę z innej strony, mogą skłaniać do sformułowania bardziej zdecydowanych, niż dotąd wniosków, zarówno co do politycznego charakteru organizacji i organizacyjnego wymiaru polityki, jak i w kwestii wzajemnych związków politologii i nauk o organizacji. Można bowiem przyjąć, że związki polityki i organizacji mają bardziej fundamentalny charakter, wykraczający poza aspektowy wymiar „polityczności” organizacji i „organizacyjności” polityki a także poza poznawczą redukcję organizacji do systemu politycznego, będącą rezultatem zastosowania jedynie metody metafor.

Pomocne w tym względzie może być z jednej strony spojrzenie na politykę jako proces organizacji życia społecznego, z drugiej odwołanie do sensu niejako prototypowego rozumienia organizacji, jaki można znaleźć w prakseologicznym jej ujmowaniu. Polityka bowiem w swoich ostatecznych konsekwencjach jest mechanizmem kreowania i urzeczywistniania organizacji społeczeństwa. Niezależnie nawet, czy spojrzymy na nią przez pryzmat władzy czy interesów, deficytu zasobów, wymuszającego przyjęcie możliwie stabilnych reguł ich dystrybucji, czy po prostu zwrócimy uwagę na jej homeostatyczną rolę zapewniania dynamicznej równowagi umożliwiającej adaptację i kreację, przetrwanie i rozwój systemów społecznych, w pewnym sensie całokształtem skutków jej istnienia jest określona organizacja systemu, lepiej lub gorzej zapewniająca właśnie jego zdolność do istnienia i rozwoju. Poprzez politykę więc dokonuje się mniej lub bardziej dyssypacyjne⁵⁶, a nie tylko świadome i celowe, wytworzenie porządku społecznego ze społecznego chaosu. Polityka wytwarza

⁵⁶ Zob. I. Prigogine, I. Stengers, *Z chaosu ku porządkowi. Nowy dialog człowieka z przyrodą*, Warszawa 1990, do koncepcji noblisty I. Prigogine nawiązuje w swoich badaniach G. Morgan.

więc strategię przetrwania i rozwoju całości społecznej będącą funkcją rozmaitych postaci politycznych gier o władzę, deficytowe zasoby czy zaspokojenie potrzeb i interesów, gier toczonych zresztą pod różnymi pretekstami, w różnych formach i przy zaangażowaniu rozmaitych podmiotów. Gier, których konsekwencją jest określona postać społecznego uporządkowania, społecznej organizacji, wyrażająca się zwłaszcza nie tyle w stosunkach władzy, co w stosunkach własności, w tym przede wszystkim własności materialnych i niematerialnych warunków reprodukcji życia społecznego na każdym jego poziomie – mikro, mezo, makro czy mega strukturalnym. W tym sensie organizacja nie jest aspektem polityki, lecz jej funkcjonalną istotą. Do takich konsekwencji może prowadzić doprowadzenie do końca logiki takich metafor polityki, jak rozumienia jej jako procesu organizacji życia społecznego, czy analizowania jej jako problemu własności a nie władzy⁵⁷.

Jeśli z kolei przyjąć za punkt wyjścia prakseologiczne rozumienie organizacji i potraktować je jako prototypową interpretację sensu zjawiska organizacji w szerokim ujęciu, to z pewnością zauważymy, iż zasadniczymi kwestiami okażą się relacje pomiędzy składnikami a całością oraz problem kryteriów tzw. powodzenia. T. Kotarbiński ujmował organizację w szerokim sensie jako „pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taką całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”⁵⁸. Jeśli na użytek naszych rozważań ‘wypreparować’ tak sformułowaną ideę organizacji od ściśle prakseologicznego kontekstu i interpretować to określenie holistycznie, to zasadniczą kwestią będzie dostrzeżenie jakościowej odrębności składników i całości. Całość istnieje o tyle, o ile składniki współprzyczyniają się do jej powodzenia. Całość nie redukuje się do sumy czy wypadkowej składników. Dla jej istnienia więc konieczne jest istnienie takich mechanizmów i procesów, które zapewnią współprzyczynianie się części. Z drugiej strony istnienie całości sprawia, że współprzyczynia się ona do powodzenia części. Dzięki istnieniu całości jej składniki zaspokajają np. własne potrzeby i interesy. Jest to więc relacja zwrotna, choć konstytutywne dla zjawiska organizacji znaczenie ma pierwszy wektor tej relacji, tj. współprzyczynianie się składników do powodzenia części, bez niego nie ma całości. Kwestia relacji pomiędzy całościami społecznymi, ludzką wspólnotą a jej składnikami jest odwiecznym problemem polityki.

⁵⁷ Zob. B. Kaczmarek, *Polityka jako proces organizacji życia społecznego, Polityka jako problem władzy czy problem własności*, [w:] *Metafory polityki 2...* .

⁵⁸ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1973, s. 74.

To polityka właśnie jest społecznym mechanizmem uzgadniania interesów części i całości, definiowania tożsamości całości społecznych. Jeszcze wyraźniej można dostrzec ten związek polityki i organizacji, gdy zastanowimy się nad kryteriami „powodzenia” takiej całości. Można je interpretować tradycyjnie, mechanistycznie i instrumentalnie, teleologicznie jako skuteczność, zdolność do osiągania założonych celów. Można jednak czynić to z perspektywy organistycznej, systemowej; kryterium powodzenia jest wtedy zdolność całości do przetrwania i rozwoju. Miarą więc współprzyczyniania okazuje się ustanawianie, istnienie i rozwój systemu społecznego, odzwierciedlone w jego strategii przetrwania i rozwoju. Jeśli jednocześnie przyjąć szerokie rozumienie polityki jako procesu artykulacji sprzecznych i konfliktowych interesów istotnych dla przetrwania i rozwoju całości społecznych, to fundamentalnie polityczny charakter problemu organizacji ujawni się w całej okazałości. Organizacja, organizowanie zawsze będzie kwestią kreacji interesu całości w kontekście tak interesów partykularnych, jak i w kontekście nadsystemu społecznego, którego dana całość jest częścią; zawsze będzie dialektyką części i całości, niezależnie w jakiej konwencji teoretyczno-językowej będziemy to opisywać – jako problem dobra wspólnego, interesu wspólnego, społecznego, tożsamości, granic wspólnoty czy np. odwołując się do kategorii potrzeb więzi grupy, jak to kiedyś w polskiej tradycji teriopolitycznej także czyniono. Polityka więc ściśle wiąże się z organizacją, to organizacja ostatecznie jest jej wytworem, organizacja zaś i organizowanie zawsze będzie miała polityczny charakter, bo zawsze będzie oznaczała w konsekwencji jakąś kompozycję, agregat interesów⁵⁹. Organizacja zawsze będzie funkcją sprzeczności i konfliktów interesów jej elektoratu⁶⁰, jak to się czasami w teorii organizacji określa, będzie instytucjonalizacją, węzłem sieci interesów jej interesariuszy, którzy wraz z uświadomieniem swoich interesów przekształcać się będą w aktorów, „oddziaływaczy” „stakeholders”, jak to też się czasami określa; interesariusze „w sobie” przekształcać się będą w interesariuszy „dla siebie”. Organizacyjna władza zawsze więc będzie polityczna, bo uwikłana w sprzeczności i konflikty interesów, będzie środkiem ich artykulacji w szerokim sensie. Można powiedzieć, że władza w tej perspektywie pełnić będzie rolę „wodzireja w tańcu interesariuszy”, wodzireja nie bezstronnego, apolitycznego, technicznego, wodzireja,

⁵⁹ O różnych płaszczyznach przejawiania się polityki organizacji piszę bardziej szczegółowo w *Organizacje...*, s. 171–175, o polityce jako artykulacji interesów [w:] *Metafory polityki 2...* .

⁶⁰ O elektoracie organizacji zob. np. w *Organizacje...*, s. 144–145, R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, s. 146–147.

który sam jest interesariuszem a zarazem jest uwikłany w interesy innych interesariuszy i w owym tańcu urzeczywistnia także własne partykularne interesy.

Jeśli więc związki pomiędzy polityką a organizacją są tak fundamentalne, jeśli nie tylko polityka ma organizacyjny wymiar a organizacja polityczny charakter, to nieco prowokacyjnie zadane w tytule tego artykułu pytanie o *politologię organizacji* i „*organizatologię*” polityki wydaje się mieć sens. Można sobie nie tylko wyobrazić *politologię organizacji*, tak jak można uprawiać choćby socjologię czy psychologię organizacji, nie tylko można sobie wyobrazić „*organizatologię*” polityki, tak jak można uprawiać socjologię, filozofię, czy psychologię polityki. Można sobie wyobrazić rozwiązania dalej idące – głębokie wzajemne inspiracje, postępującą integrację, synergiczne sprzężenie paradygmatu polityki i paradygmatu organizacji, a w konsekwencji także głębokie zbliżenie, czy wręcz próby syntez nauk o polityce i nauk o organizacji. Nie tylko w płaszczyźnie teoretycznej, ale w praktycznych zastosowaniach i w kształceniu, uniwersyteckiej dydaktyce także. W każdym razie warto się nad tym zastanowić.

STRESZCZENIE

Polityka dzieje się w świecie organizacji. Ma organizacyjny wymiar. W organizacjach zaś zachodzą zjawiska i procesy polityczne, można dostrzec w nich wymiar polityczny. Politologia w niezadowalającym stopniu bada te kwestie. Można za J. LaPalombarą stwierdzić, iż w politologii istnieje poważna luka w tym zakresie. Tymczasem właśnie w tych obszarach znajdują się odpowiedzi na zasadnicze pytania o istotę współczesnej polityki, która coraz bardziej dzieje się w sferze pozornie jedynie apolitycznej czy pozapolitycznej. Polityka nie tyle zanika, przekształca się w postpolitykę, co „chowa się”, „ucieka” politologom. W naukach o organizacji i zarządzaniu istnieje wart analizy nurt badający zjawiska władzy i polityki w organizacjach, choć także i te zorientowane normatywnie nauki nie badają tej problematyki wystarczająco. Można zrekonstruować kilka modeli polityki w organizacjach: traktujące politykę w organizacjach jako ich patologię, teorie gry organizacyjnej, polityczne interpretacje procesu strategicznego i ujmowanie organizacji jako systemów politycznych. Pomiedzy polityką a organizacją i stosowanymi w politologii i „organizatologii” paradygmatami ich interpretowania, można znaleźć także związki bardziej fundamentalne – polityka może być rozumiana jako proces organizacji życia społecznego a organizacja i organizowanie jako w istocie zjawiska polityczne. Stąd uzasadnione wydaje się nie tylko uprawianie politologii organizacji czy „organizatologii” polityki lecz także postulowanie ściślejszej integracji

badań politologicznych i „organizatologicznych”, przełamywanie sztucznych granic, dążenie do synergicznej syntezy ich dorobku i wykorzystania takiego podejścia także w uniwersyteckim kształceniu.

Bohdan Kaczmarek

**POLITICAL SCIENCE IN THE STUDY OF ORGANIZATION.
ORGANIZATIONAL STUDIES OF POLITICS**

Politics happen in the world of organizations. It has an organizational dimension. Organizations on the other hand undergo political phenomena and processes, they have a political dimension. Political science does not investigate these issues sufficiently. Quoting LaPalombara one could say that in political science there is a serious gap in this respect. Meanwhile it is exactly in these areas that should be found answers to the crucial questions about the nature of contemporary politics, which happens more and more in the sphere which is but seemingly apolitical or outside politics. Politics does not disappear, but it becomes post-politics which “hides from” or “escapes” political scientists. In the studies of organization or management there is a current focused on the phenomena of power and politics in organizations, however, even these, normatively oriented disciplines, do not explore the problematic enough. It is possible to reconstruct a few major models of treating politics in organizations: considering politics as a pathology in organizations, the theory of organizational games, the political interpretation of the strategic process, and understanding organizations as political systems. There are also some more fundamental links to be found between politics and organizations – as well as between the paradigms of interpretation employed by political sciences and organizational studies – politics can be understood as a process of organizing the social life, while organization and organizing as essentially political phenomena. Thus, it seems justified not only to employ the tools of political science in the study of organizations or the tools of organizational studies in the interpretation of politics, but also to postulate further integration of political and organizational studies, to remove artificial boundaries and seek a synergic synthesis of the achievements of the two disciplines. Such attitude should be embraced in academic education too.