

TEORIA GRY ORGANIZACYJNEJ

1. Geneza teorii gier.
2. Istota gry, gry organizacyjnej, teorii gier.
3. Gra w ujęciu A. Koźmińskiego i A. Zawiślaka.
4. Proces zarządzania jako gra.
5. Wady i zalety teorii gier.

Geneza teorii gier

Teoria gier powstała poza ekonomią, poza nauką. Do jej powstania przyczyniła się długotrwała obserwacja gier w ogóle (szczególnie zespołowych, rywalizacji sportowych, a także sposobu prowadzenia działań wojennych). Obserwacje te uogólniają wyciągane wnioski szczególnie te odnoszące się do:

1. Rywalizacji w grupach.
2. Sposobu zachowania się ludzi w różnych sytuacjach.
3. Walkę o przewodnictwo w grupie.
4. Sposobu rozwiązywania sytuacji trudnych, itp.

Prawdziwą teorię gier po raz pierwszy wykorzystano w czasie II Wojny Światowej do planowania posunięć wroga (w szczególności do planowania zbrojeń jądrowych). Po raz pierwszy do rozwiązywania problemów ekonomicznych teoria ta została wykorzystana przez J. V. Newmana i O. Morgensterna na gruncie teorii zarządzania (OiZ). W Polsce teorię gier w zarządzaniu stworzyli i rozwijali A. Koźmiński i A. Zawiślak.

Teoria gry organizacyjnej

Gra to sytuacja, w której uczestniczą co najmniej dwie osoby dokonujące wyborów – po części w oparciu o przewidywane postępowania drugiej strony, a po części z własnych strategii. W koncepcjach tych słowo „gra” używa się na podkreślenie faktu, że jej uczestnicy współpracują ze sobą, a jednocześnie rywalizują o jak najbardziej korzystny wynik. Ich interesy są zatem częściowo zbieżne, a częściowo rozbieżne. W niektórych sytuacjach współpraca może im przynieść lepsze efekty (tworzone są wówczas koalicje), jednak o ostateczny wynik gry, o podział korzyści uczestnicy muszą rywalizować. Żadna ze stron nie powinna dążyć do bezwzględnego zniszczenia drugiej, a kwestie sporne powinny być rozwiązywane na przykład na drodze negocjacji.

Powyższe spostrzeżenia okazały się bardzo cenne i następnie wykorzystane do rozwoju Teorii Gier na gruncie OiZ. Oprócz tego ta teoria dostarcza bardzo cennych informacji na temat za-

chowania się ludzi w grupach – rywalizacji lub współpracy, sposobów rozwiązywania konfliktów, walki o władzę, itp.

Teoria Gry Organizacyjnej to rozwijanie różnego rodzaju teorii dotyczących zachowań ludzi w warunkach niepewności na gruncie organizacji.

Teoria Gier wynikająca z uogólnienia różnych sytuacji występujących w grach wyodrębnia następujące, istotne dla tej teorii, pojęcia:

1. **Gra** – to ogólna nazwa sytuacji konfliktowej bez względu na przedmiot konfliktu, rodzaj gry.
2. **Gracze** – podmioty konfliktu, gry, „aktorzy” gry.
3. **Strategia** – celowy plan gry opisujący jakie decyzje będzie podejmował gracz w różnych sytuacjach uwzględniając jego preferencje.
4. **Konsekwencje** – końcowe rezultaty dla wszystkich uczestników gry.

W praktyce Teorię Gier po raz pierwszy wykorzystano do planowania zbrojeń jądrowych po II Wojnie Światowej.

Gra w ujęciu A. Koźmińskiego i A. Zawislaka

1. Uczestnicy gry mają możliwość realizowania własnych celów, zaspokajania potrzeb.
2. Każda gra przebiega w zmiennych uwarunkowaniach, zależnych od celów gry. Na grę wpływają na przykład: warunki polityczne, ekonomiczne, prawne, technologiczne, ekologiczne, itp.
3. Istnieją względnie stałe reguły prowadzonej rozgrywki, które powinny być znane wszystkim.
4. Wynik gry dla wszystkich stron jest nieprzewidywalny, chociaż wartość wyniku dla stron może być różna.
5. Uczestnicy angażują się psychicznie, emocjonalnie, choć ze zmienną intensywnością.
6. Gracze mogą tworzyć koalicję, związki, które mogą mieć wpływ na wynik gry.
7. W każdej grze istnieje możliwość łamania reguł.

Proces zarządzania jako gra

Zarządzanie to specyficzna gra, charakteryzująca się określonymi cechami. Teoria Gier prezentuje organizację jako obszar ciągłej walki pomiędzy rywalizującymi ze sobą stronami. W każdej organizacji, niezależnie od rodzaju, wielkości, przedmiotu, ..., mają miejsce specyficzne gry. Ciągłe dochodzi do rozgrywek, w które zaangażowane są wszystkie osoby, choć ze zmienną częstotliwością.

Proces zarządzania jako gra charakteryzuje się tym, że:

1. Jest to gra o sumie niezerowej (wygrana jednej strony nie musi oznaczać przegranej drugiej strony).
2. Występuje w niej względny przymus gry, choć istnieje możliwość wyboru jej rodzaju.
3. Uczestnictwo w grze wiąże się z możliwością uzyskania gratyfikacji.
4. Jest to gra sterowana, dlatego że należy utrzymać jej ciągłość, zapobiegać zakłóceniom, zapewniać odpowiednie, niezbędne zasoby.
5. Sterujący grą bierze w niej udział na specyficznych zasadach – może modyfikować reguły, rozdzielać zasoby, umożliwiać lub uniemożliwiać grę.

Wady i zalety Teorii Gier

Zalety	Wady
Największą zaletą jest to, że gry umożliwiają zrozumienie zachowań ludzi w wielu różnych sytuacjach, które mają miejsce w organizacjach (sytuacje trudne, dziwne, kryzysy). Ułatwia także poznanie i zrozumienie budowy organizacji.	Nie można jej traktować jako najważniejszej, ogólnej teorii, która jest w stanie formułować prawa rządzące funkcjonowaniem wszystkich organizacji. Nie są to uniwersalne zasady, choć w niektórych sytuacjach daje się je stosować w odniesieniu do bardzo różnych problemów i bardzo różnych, często złożonych organizacji.