

Jacek PASIECZNY
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Warszawski
pasiecznyjacek@gmail.com

UWARUNKOWANIA ROZWOJU GIER ORGANIZACYJNYCH

Streszczenie. Celem artykułu jest ukazanie uwarunkowań powstawania gier organizacyjnych. Tekst opiera się na badania przeprowadzonych w formie częściowo ustrukturyzowanych wywiadów. Gry organizacyjne mogą pełnić rolę konstruktywną, jednak często mają one charakter destrukcyjny. Przeprowadzone badania pozwoliły zidentyfikować najważniejsze uwarunkowania powstawania gier organizacyjnych oraz wybrane czynniki i mechanizmy, które czynią gry dysfunkcyjnymi. Należą do nich m.in. dążenie do władzy formalnej lub nieformalnej, chęć wpływu na zmianę, poprawa statusu materialnego, obrona własnej pozycji i inne.

Słowa kluczowe: gry organizacyjne, polityki, patologie, dysfunkcje

CONDITIONS OF THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL GAMES

Summary. The aim of this article is to present the preconditions for the emergence of organizational games. The text is based on research conducted in the form of partially structured interviews. Although, organizational games can be constructive, they often have the opposite effect. The research allowed to identify the most important preconditions for the emergence of organizational games, as well as selected factors and mechanisms that make the games dysfunctional. These include, inter alia, a desire for formal or informal power, the desire to influence change, the improvement of material status, defense of one's own position and the like.

Keywords: organizational games, politics, pathologies, dysfunctions

1. Wstęp

Gry organizacyjne są nieodłącznym elementem funkcjonowania każdej organizacji. Gra może być również postrzegana jako metafora rdzenna – w tym ujęciu organizację traktuje się jako grę. Niezależnie od ujęcia, gra toczy się o ograniczone zasoby, według określonych reguł, zarówno wewnątrz organizacji, jak i na jej styku z otoczeniem. W zależności od celów, przebiegu i konsekwencji, gry mogą oddziaływać korzystnie, neutralnie lub niekorzystnie na organizację, w których się toczą. Jeżeli taka rozgrywka toczy się przez dłuższy czas i ma niekorzystny wpływ na funkcjonowanie systemu organizacyjnego, można mówić o grze dysfunkcyjnej. Celem artykułu jest ukazanie uwarunkowań rozwoju gier organizacyjnych. Szczególny nacisk położony będzie na czynniki, które decydują o konstruktywnym lub dysfunkcyjnym charakterze gry. Podstawą do napisania artykułu były jakościowe badania przeprowadzone w formie częściowo ustrukturyzowanych wywiadów. Ich celem była identyfikacja i jak najgłębsze poznanie patologii i dysfunkcji organizacyjnych. Problematyka gier została wskazana przez respondentów jako szczególnie delikatna i ważna z punktu widzenia powstawania późniejszych dysfunkcji organizacyjnych. W efekcie badań powstał otwarty katalog gier oraz ich uwarunkowań. Rozpoznanie problemów szeroko rozumianych gier organizacyjnych, próba ich uporządkowania a także identyfikacja uwarunkowań ich rozwoju może być niezwykle ważne z punktu widzenia zrozumienia procesów organizacyjnych. W przypadku gier dysfunkcyjnych może być to kluczowym warunkiem zmniejszenia ich dolegliwości, czy nawet eliminacji.

2. Metodyka badań i ograniczenia badawcze

Badania składały się z dwóch etapów. Pierwszym była analiza piśmiennictwa z zakresu gier i polityk organizacyjnych oraz dysfunkcji i patologii organizacyjnych. Badane były pozycje zwarte i artykuły w czasopismach naukowych. Nie analizowano przypadków opisywanych w prasie codziennej czy informacyjnych portalach internetowych. Drugim badaniem były częściowo ustrukturyzowane wywiady. Przeprowadzono je z 45 celowo dobranymi przedsiębiorcami, menedżerami i specjalistami różnych szczebli. Wśród rozmówców było 12 przedsiębiorców, 2 specjalistów pracujących w międzynarodowych korporacjach, 1 specjalista pracujący w spółdzielni mieszkaniowej, 30 menedżerów różnych szczebli. Wśród menedżerów można wyróżnić podgrupę 10 osób, które były jednocześnie przedsiębiorcami – były to osoby pełniące funkcję prezesów w swoich własnych firmach. Wśród branż reprezentowanych przez rozmówców wyróżnić można: ochronę zdrowia, budownictwo, handel detaliczny, handel hurtowy, ochrona mienia, przemysł obuwniczy,

energetyka, usługi komunalne i inne. Rozmówcy stanowili niezwykle zróżnicowaną grupę: począwszy od właścicieli jednoosobowych startupów, aż do najwyższej klasy menedżerów korporacji działających na globalnych rynkach, co pozwoliło rozpatrywać analizowane zagadnienia z różnych perspektyw. Respondenci byli pytani i proszeni o wskazanie przykładów gier organizacyjnych toczących się w organizacjach, na styku organizacji, jej najbliższego lub bliskiego otoczenia. Ponadto proszono o wskazanie źródeł i konsekwencji takich gier. Lista pomocnicza do wywiadu zbudowana na podstawie literatury, zawierała ponad 30 przykładów gier mogących występować w powyższych obszarach, jednak z uwagi na specyfikę badań i zakładany cel, badacz starał się unikać wskazywania szczegółowych przykładów i sugestii respondentom. Długość wywiadów wahała się od 30 minut do 6 godzin. Wywiady były zapisywane i podlegały transkrypcji.

Wybór metody badawczej był konsekwencją celu i przedmiotu badań. Poznawanie gier organizacyjnych wymaga jak najbliższego, niekiedy wręcz nieformalnego kontaktu z respondentami. Osiągnięcie tego celu byłoby bardzo trudne przy wykorzystaniu - z definicji zawężających badanie - metod ilościowych. Zastosowana metoda badawcza ma wiąże się jednak z określonymi ograniczeniami. Pierwsza grupa ograniczeń to typowy dla badań jakościowych brak reprezentatywności i ograniczona możliwość uogólnień. Druga grupa ograniczeń związana jest z przedmiotem badań. Rozmówcy niechętnie odnoszą się do tych zagadnień, które mają charakter nieformalny i trudno definiowalny. Badanie patologii, dysfunkcji, błędów czy niesprawności – a w takim kontekście zazwyczaj postrzegane są gry organizacyjne - wydaje się być szczególnie trudne. Postawa „o firmie nie należy mówić źle” jest głęboko utrwalona. Może ona wynikać z obawy o zaszkodzenie organizacji. Może być również umotywowana grożącymi sankcjami ze strony organizacji. Niekiedy zaś – jak się wydaje - rozmówcy obawiają się, że ich własne postawy zostaną ocenione negatywnie lub ukazane w niekorzystnym świetle.

Gry organizacyjne są zjawiskiem nacechowanym silnym subiektywizmem i są jednocześnie niezwykle delikatną materią zarówno z punktu widzenia badacza, jak i uczestników badań. Termin ten nie jest oczywisty nawet dla tych przedstawicieli nauk o zarządzaniu, którzy zajmują się studiowaniem tych zjawisk. Przykładowo P. Hensel pisze raczej o politykach w organizacji lub działaniach politycznych w organizacji [7]. Podobnej terminologii używają również niektórzy inni autorzy [13; 14, 11; 16]. Jakkolwiek terminy „gra organizacyjna” i „działania polityczne” bywają stosowane zamiennie, w przypadku prezentowanego artykułu celowe wydaje się stosowanie tego pierwszego określenia. Termin „działania polityczne” jest bardzo ściśle związany z problematyką władzy w organizacji. Tymczasem władza może, ale nie musi być stawką „gier organizacyjnych”. Wydaje się więc, że „działania polityczne”, „koalicje polityczne”, czy „polityki organizacyjne” należy traktować jako jeden z rodzajów gier. Celem opisywanych badań była identyfikacja szeroko rozumianych dysfunkcyjnych gier organizacyjnych, w tym również tych wykraczających poza obszar władzy w organizacji. Ponadto polityki w organizacji lub działania polityczne są

często nacechowane negatywnie [12; 1; 19]. Terminy te najczęściej odnoszą się do dysfunkcjonalnych gier organizacyjnych.

3. Istota gier organizacyjnych

Gra może być rozumiana jako „zabawa towarzyska prowadzona według pewnych zasad”, „rozgrywka prowadzona między zawodnikami lub zespołami według zasad określonych regulaminem danej dyscypliny”, „odtworzenie roli na scenie lub w filmie”, „rywalizacja dwóch konkurujących ze sobą osób lub grup”, „postępowanie polegające na stwarzaniu pozorów”[18]. Każde z tych znaczeń choćby częściowo pasuje do gier organizacyjnych. Są one rozgrywkami toczonymi według pewnych zasad, zawierają elementy rywalizacji, uczestniczą w nich osoby i grupy, ich ważnymi składowymi są role organizacyjne, a część aktywności ma charakter pozorny. Każde z tych znaczeń choćby częściowo pasuje do gier organizacyjnych. Są one rozgrywkami toczonymi według pewnych zasad, zawierają elementy rywalizacji, uczestniczą w nich osoby i grupy, ich ważnymi składowymi są role organizacyjne, a część aktywności ma charakter pozorny. Koncepcja gier organizacyjnych wyrosła z krytyki ekonomicznej teorii przedsiębiorstwa [17, s. 17] i podobnie jak inne koncepcje mieszczące się w nurcie neoinstytucjonalnym, kwestionuje realizm stosowania racjonalnych formalnie (metodologicznie) procesów decyzyjnych. Decyzje podejmowane na najwyższym szczeblu organizacji nie są decyzjami jednostki, lecz koalicji kierownictwa. Przedsiębiorstwo nie stanowi monolitu, ale socjopolityczny system konfliktowy, będący i przedmiotem i podmiotem rozmaitych wymuszeń ekonomicznych i społecznych [17, s. 17]. Zdaniem Koźmińskiego i Zawiślaka wszelkie gry charakteryzują się następującymi cechami [9, s. 57]:

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

4. Konstruktywne i dysfunkcjonalne gry organizacyjne

4.1. Gry konstruktywne

Według Koźmińskiego i Zawisłaka zarządzanie jest grą o sumie niezerowej, czyli wygrana jednego z uczestników nie musi koniecznie oznaczać przegranej innego [9, s. 58]. Takie założenie jest uprawnione a nawet niezbędne, gdy metaforę gry przyjmujemy jako metaforę rdzenną. Gry organizacyjne w świetle ujęcia neoinstytucjonalnego są zjawiskiem naturalnym i nieuniknionym. Grą są procesy zachodzące na rynku, grą jest wymiana zachodząca między organizacją a jej uczestnikami, jak również wewnętrzne procesy wymiany. Niektórzy autorzy uznają, że korzenie gier tkwią w otoczeniu [6]. Inni zwracają uwagę na szczególną rolę osobistych antagonizmów [21]. Znaczącą rolę odgrywają również szczególne cechy jednostki [23; 16], które sprzyjają lub utrudniają efektywne prowadzenie gier. Starcie racji i oddziaływań, angażowanie wysiłku i emocji jest zwykle warunkiem postępu społecznego. Ci rozmówcy, którzy doświadczyli w swoich firmach udanych procesów restrukturyzacji, usprawnień czy dużych projektów modernizacyjnych podkreślali, że były to procesy pełne napięć społecznych, ścierania się poglądów i interesów. Jednak przeprowadzone wywiady jedynie częściowo i pośrednio dały odpowiedź na pytanie o cechy i uwarunkowania gier konstruktywnych. Znacznie częściej padały odpowiedzi i przykłady odnoszące się do gier dysfunkcjonalnych. Gry konstruktywne są więc bardziej określane jako „przeciwieństwo dysfunkcjonalnych”, co w szczególności oznacza, że:

1. Warunkiem konstruktywności gier jest przestrzeganie są ogólnych zasad gry. Zasady te odnoszą się do nadrzędności podstawowych celów organizacji i podporządkowania interesów osobistych tym celom. Taka postawa wyraża się stwierdzeniem „interes firmy jest najważniejszy”. Jednak przestrzeganie reguł nie może być fetyszem, ich zmiana jest dopuszczalna jako wynik konstruktywnego starcia racji.
2. Prawdopodobieństwo przestrzegania zasad gry jest większe, gdy w organizacji działa homeostatyczny mechanizm równoważący. Składają nie na niego elastyczne przepisy, czujny nadzór, silna władza i właściwe umocowanie przełożonych oraz świadomość wspólnego interesu – chęć kontynuacji gry.
3. Ważny jest odpowiedni dobór ludzi. Zdaniem rozmówców, zbyt duże nagromadzenie graczy, „ludzi zabawy” [23] może łatwo doprowadzić do wymknięcia się gier spod kontroli i destabilizowania równowagi organizacyjnej.
4. Odpowiednie zarządzanie grą. Dopuszczenie do zniszczenia przeciwnika oznacza grę o sumie zerowej, co praktycznie niemal zawsze decyduje o jej dysfunkcjonalności.
5. Zaakceptowanie dialektycznego charakteru gry. Starcie poglądów, interesów, punktów widzenia może być korzystne dla organizacji i nie należy takich zjawisk tłumić. W określonych przypadkach nawet dysfunkcjonalne gry mogą mieć pozytywne konsekwencje.

4.2. Gry dysfunkcjonalne

Obok gier konstruktywnych, prowadzących do rozwoju organizacji, zaobserwować można również gry dysfunkcjonalne. Dysfunkcją jest zjawisko wpływające negatywnie na określony system społeczny [15, s. 174]. Dysfunkcjonalne gry organizacyjne są często traktowane jako zachowania służące zabezpieczeniu własnych interesów kosztem innych [3, s. 238] i to zachowanie pozostaje często w sprzeczności z celami organizacji [10, s. 265; 20, s. 665]. Według Beugre i Liverpool, takie gry organizacyjne są przykładem zachowania antyspołecznego [3, s. 238]. Podobnie jak w pozostałych typach gier, kluczową kwestią są korzyści osiągnane przez graczy. Niejednokrotnie samo uczestnictwo w grze jest źródłem przyjemności gracza. Według Liu jednostki, które czerpią korzyści z gier organizacyjnych odczuwają przyjemność i podekscytowanie, zwłaszcza wtedy, gdy korzystne rezultaty są osiągalne jedynie w nieprawowity sposób [20, s. 168]. Według innych badaczy skłonności do prowadzenia gier są efektem ewolucji i są dziedziczone genetycznie [22, s. 27]. Jednak źródła dysfunkcjonalnych gier organizacyjnych mogą być zróżnicowane. Mogą nimi być uwarunkowania kulturowe [22], błędy w zarządzaniu, takie jak wyraźne naruszanie interesów ludzi lub manipulowanie [3; 5], narcyzm [12], władza formalna lub nieformalna [4; 14].

Analiza materiału badawczego pozwoliła zidentyfikować liczne przejawy gier w organizacjach. Niektóre z nich były typowo dysfunkcjonalne, w kilku przypadkach takie gry doprowadziły do sporych problemów. Gra jest zjawiskiem społecznym, więc ilość i natężenie gier związane są z wielkością organizacji. Przedsiębiorcy najczęściej dostrzegali gry na zewnątrz swoich organizacji, niekiedy twierdzili, że sami prowadzą takie gry z otoczeniem (w takich sytuacjach nie postrzegali ich jako dysfunkcjonalne). O grach dysfunkcjonalnych najwięcej informacji udzielali menedżerowie średniego szczebla i specjaliści. Najwyżsi menedżerowie być może ich nie dostrzegają lub nie chcą o tym rozmawiać z badaczem. W trakcie badań udało się zidentyfikować następujące dysfunkcjonalne gry organizacyjne:

1. Brak kooperacji. Zjawisko to było dostrzegane zarówno przez menedżerów najwyższego szczebla, jak i podwładnych. Brak kooperacji przejawia się niechęcią do wspólnych działań, złym przepływem informacji, czy wstrzeźliwością do dzielenia się wiedzą.
2. Eksternalizacja – przerwianie na zewnątrz. Eksternalizacja może dotyczyć obowiązków, odpowiedzialności, ale również szeroko rozumianych kosztów. Eksternalizacja dotyczyć może niemal wszystkiego co jest nieprzyjemne, stanowi szeroko rozumiane obciążenie lub jest obarczone ryzykiem. Ten rodzaj gry może być prowadzony zarówno przez jednostki, jak i grupy. Jednym z najczęściej spotykanych przykładów eksternalizacji jest przerwianie obowiązków na innych. Może się to odbywać poprzez zabiegi u przełożonych, świadome zaniechania, sugestie, metodę faktów dokonanych i wiele innych sposobów.

3. Konfrontacje. Ten rodzaj gry może mieć różne podłoże: dążenie do władzy, niechęć do współpracy, ale również u jego podstaw mogą tkwić czynniki osobowościowe czy emocjonalne. Źródła konfrontacji, podobnie jak w przypadku innych gier, nie muszą być i często nie są racjonalne.
4. Budowanie koalicji. Tworzenie koalicji jest klasycznym narzędziem gier organizacyjnych i – zgodnie z założeniami tej koncepcji – nie musi mieć negatywnego wpływu na organizację. Koalicje są naturalnym sposobem łączenia zasobów: władzy i wpływu, informacji, wiedzy i umiejętności, relacji, autorytetu itd. Wielu rozmówców dostrzegało jednak dysfunkcyjny charakter takich grup i opisując je stosowało pejoratywne określenia jak: kliki, towarzystwa wzajemnej adoracji, koleśnictwo itd.
5. Osaczanie. Ten rodzaj gry najczęściej ma na celu zdobycie władzy, wpływów lub innych zasobów organizacyjnych i polega na znalezieniu sponsora w organizacji i maksymalizacji korzyści z bliskości ze sponsorem. Jest to gra prowadzona przez jednostki i jej adresatami są zarówno sponsor (sponsorzy), jak i pozostali uczestnicy organizacji. Samo osaczanie polega na stopniowym „odciążaniu” – przejmowaniu obowiązków od przełożonych i izolowaniu ich od podwładnych.
6. Manipulowanie informacją. Ten rodzaj gry może przejawiać się poprzez różne zachowania. Jednym z jej przejawów jest plotkowanie i rozsiewanie nieprawdziwych informacji. W zależności od przyjętego celu, plotka może uwypuklać lub maskować pewne zjawiska, osłabiać lub wzmacniać pozycję wybranych podmiotów. Rozsiewanie nieprawdziwych informacji może mieć na celu skompromitowanie przeciwnika, pozbawienie go wsparcia, zbudowanie lub wzmocnienie koalicji.
7. Legitymizacja. Rozważania teoretyków na temat legitymizacji znajdują potwierdzenie w badaniach, choć żaden z rozmówców nie posługiwał się tym terminem. Gra o legitymizację zazwyczaj odbywa się na najwyższych szczeblach hierarchii. Jej przejawem może być naśladownictwo, uleganie efektom stadnym, podążanie za modą i inne działania, które podejmowane są w celu uzyskania akceptacji działań podejmowanych przez daną osobę lub grupę.
8. Tworzenie pozorów. Na istnienie tego typu rozgrywek wskazywali zarówno menedżerowie, jak i podwładni. Menedżerowie dostrzegali działania pozorne swoich podwładnych mające na celu ukazanie ich w korzystnym świetle, np.: konsultowanie ambitnych, ale nierealnych lub niepotrzebnych projektów, nagłaśnianie własnych osiągnięć i specyficzne prezentowanie wykonywania standardowych obowiązków jako niezwykłych projektów i osiągnięć.

5. Zakończenie

Gry organizacyjne są przedmiotem licznych publikacji, jednak wciąż pozostają interesującym polem badawczym. Granice między grami konstruktywnymi a dysfunkcjonalnymi nie zawsze są ostre, a gry jednego typu mogą przekształcać się w inne, o innych parametrach i konsekwencjach dla organizacji. Według Buchanana, w organizacjach mogą mieć miejsce gry o podłożu strukturalnym, gdy jedna grupa pracowników może kierować się zupełnie innymi wyznaczonymi celami i wskaźnikami oceny niż inne [Buchanan 2008, s. 54]. Takie konflikty są pozytywne z punktu widzenia organizacji, gdyż prowadzą do usprawnień w procesie podejmowania decyzji i uruchamiają konstruktywny krytycyzm [Jehn 1997, s.532]. Jest jednak również prawdopodobne, że ta konstruktywna gra przekształci się w dysfunkcjonalną, gdy pojawią się reakcje emocjonalne i różnice pozycji organizacyjnych wpłyną na osobiste sympatie uczestników organizacji [Jehn 1997, s. 532]. Ze względu na złożoność i dynamikę materii pełne poznanie problematyki gier organizacyjnych nie jest możliwe. Wiele trudności sprawia nawet rozpoznanie poszczególnych rozgrywek toczących się w organizacjach. Zagadnienia te powinny być jednak dalej zgłębiane, gdyż są nieodłącznym elementem społecznego funkcjonowania i mają istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji.

Bibliografia

1. Allen R.W.: Organizational Politics – Tactics nad Characteristics of Its Actors. "California Management Review", XXII (1), 1979, pp. 77-83.
2. Buchanan D.A.: You Stab My Back, I'll Stab Yours: Management Experience and Perceptions of Organization Political Behaviour. "British Journal of Management", No. 19, 2008, pp. 49-64.
3. Cacciattolo K.: Defining Organisational Politics. "European Scientific Journal", Special Edition, 2014, pp. 238-245.
4. Crozier M., Friedberg E.: Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego. PWE, Warszawa 1982.
5. Gestmann M.: Sabotaż w miejscu pracy, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
6. Gotsis G.N., Kortezi Z.: Ethical Considerations in Organizational Politics: Expanding the Perspective. "Journal of Business Ethics", No. 93. 2010, p. 498.
7. Hensel P.: Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego. Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2008.

8. Jehn K.A.: A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. "Administrative Science Quarterly", No. 42 (3), 1997, pp. 530-557.
9. Koźmiński A.K, Zawisłak A.M.: Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych. PWE, Warszawa 1979.
10. Ladebo O.J.: Perceptions of Organisational Politics: Examination of a Situational Antecedent and Consequences among Nigeria's Extension Personnel. "Applied Psychology: An International Review", 55(2), 2006, pp. 255-281.
11. Lewis D.: The Place of Organizational Politics in Strategic Change. "Strategic Change", Vol.11, Issue 1, 2002, pp 25-34.
12. Lubit R.: The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. "Academy of Management Executive", No. 16, 2002. pp. 127-138.
13. March J.G.: The Business Firm as a Political Coaliton, "Journal of Politics", No. 4, 1962, pp. 662-678.
14. March J.G, Olsen J.P.: Instytucje. Organizacyjne podstawy polityki. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa, 2005.
15. Pasieczny J.: Źródła patologii organizacyjnych, „Zarządzanie i Finanse”, Nr 3, cz 2 (21), s. 171-186.
16. Pfeffer J.: Managing with power: politics and influence in organizations. Harvard Business School Press , Boston MA 1994.
17. Piotrowski W.: Gry i interesy w teorii organizacji i zarządzania. PWE, Warszawa 1990.
18. Słownik Języka Polskiego PWN, <http://sjp.pwn.pl/sjp/gra;2462662.html>, dostęp dnia 22.05.2017.
19. Sussman L. *et al.*: Organizational Politics: Tactics, Channels, and Hierarchical Roles. "Journal of Business Ethics", No. 40, 2002, pp. 313-329.
20. Vigoda-Gadot E.: Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. "Personnel Review", 36(5), 2007, pp. 661-683.
21. Vince R.: The impact of emotion on organizational learning. "Human Resource Development International", No.5 (1), 2002, pp. 73-85.
22. Vredenburg D., Shea Van-Fossen R.: Human Nature, Organizational Politics and Human Resource Development. "Human Resource Development Review", No. 9(1), 2010, pp. 26-47.
23. Znaniecki F.: Ludzie terażniejsi a cywilizacja przyszłości. PWN, Warszawa 1974.