

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

## Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi  
Andrzej Kaleta  
Krystyna Moszkowicz  
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-403-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	13
<b>Anna Adamik:</b> Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii.....	15
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze.....	28
<b>Bogusław Bembenek:</b> Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra .....	37
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych.....	49
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment .....	59
<b>Paweł Cabała:</b> Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji.....	68
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność? .....	78
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku.....	88
<b>Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki:</b> Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego .....	99
<b>Wojciech Dyduch:</b> Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości .....	108
<b>Sylwia Dziedzic:</b> Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3).....	119
<b>Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej .....	129
<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka.....	142
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....	152
<b>Jarosław Ignacy:</b> Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych .....	163
<b>Marek Jabłoński:</b> Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych.....	174
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Strategie innowacyjne organizacji ..	184

<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC ( <i>Mission Oriented Scorecard</i> ).....	202
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
<b>Jarosław Karpacz:</b> Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce .....	236
<b>Patrycja Klimas:</b> Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna .....	248
<b>Izabela Konieczna:</b> Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego .....	258
<b>Joanna Korpus:</b> Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii .....	278
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu .....	288
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
<b>Paweł Łukasik:</b> Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego .....	308
<b>Natalia Mańkowska:</b> Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty .....	317
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
<b>Czesław Mesjasz:</b> Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
<b>Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego .....	373
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy .....	381
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight .....	405
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw .....	413
<b>Joanna Radomska:</b> Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację .....	429
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej .....	439
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych .....	449
<b>Maja Sajdak:</b> Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw .....	460
<b>Letycja Soloduch-Pelc:</b> Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach .....	470
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań .....	485
<b>Adam Stabryła:</b> Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa .....	495
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna .....	505
<b>Jacek Strojny:</b> Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym .....	514
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw .....	526
<b>Ewelina Trubisz:</b> Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym .....	535
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej .....	544
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia .....	560
<b>Anna Walecka:</b> Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań .....	572
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania .....	582
<b>Przemysław Wolczek:</b> Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych .....	593
<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich .....	605
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych .....	618
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność .....	630

<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
<b>Czesław Zając:</b> Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i> ....	660
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view .....	689
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

## Summaries

<b>Anna Adamik:</b> Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
<b>Bogusław Bembek:</b> Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego .....	67
<b>Paweł Cabala:</b> Risk factors analysis in managing the development of an organization .....	77
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study .....	98
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
<b>Wojciech Dyduch:</b> Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
<b>Sylvia Dzedzic:</b> Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception .....	128
<b>Sylvia Dzedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Technology entrepreneurship marked by risk .....	151
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises .....	162
<b>Jarosław Ignacy:</b> Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research .....	173
<b>Marek Jabłoński:</b> Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Innovative strategies of organizations.....	193
<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
<b>Andrzej Kaleta:</b> The strategy of expansion or stabilization?.....	224
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Cooperation despite competition: the case of firms creating training games .....	235
<b>Jarosław Karpacz:</b> Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
<b>Patrycja Klimas:</b> Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
<b>Izabela Konieczna:</b> The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
<b>Joanna Korpus:</b> Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value .....	277
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective .....	287
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizational politicking archetypes .....	307
<b>Paweł Łukasik:</b> The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
<b>Natalia Mańkowska:</b> Public organization in information society – chosen aspects.....	325
<b>Zbigniew Matyjas:</b> The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies .....	335
<b>Czesław Mesjasz:</b> Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotism in the family company. Case study of the investment company .....	357

<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problems of strategy implementation in enterprises .....	365
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Knowledge and development of the company .....	372
<b>Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska:</b> Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region .....	380
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer .....	394
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental protection as a strategic factor in the development of organization .....	404
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Changes in strategic management by using Foresight concept .....	412
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
<b>Joanna Radomska:</b> Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult .....	438
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategies of sport organization image creation .....	448
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategies and succession practices of Polish family enterprises .....	459
<b>Maja Sajdak:</b> Strategic leadership as a challenge for modern companies .....	469
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises .....	483
<b>Agnieszka Sopińska:</b> The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research .....	494
<b>Adam Stabryła:</b> Methods of analysing company's development potential ....	504
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Routines' selection – intraorganizational perspective .....	513
<b>Jacek Strojny:</b> New approach to the strategic management in local government .....	525
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises .....	534
<b>Ewelina Trubisz:</b> Dodge strategies on the original housing market .....	543
<b>Rafał Trzaska:</b> Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum .....	559
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Risk management in the face of environmental challenges .....	571
<b>Anna Walecka:</b> Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research .....	581
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management .....	592



---

<b>Przemysław Wolczek:</b> Five key problems of strategy implementation – empirical research results .....	604
<b>Marian Woźniak:</b> Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities .....	617
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents .....	629
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity .....	641
<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
<b>Czesław Zajac:</b> Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A. ....	659
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing of receivables management.....	688
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region .....	704

## Monika Kulikowska-Pawlak

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
e-mail: monika.kulikowska@ue.katowice.pl

---

# ARCHETYPY POLITYKOWANIA ORGANIZACYJNEGO\*

---

**Streszczenie:** Dobrym punktem wyjścia do wypracowania typologii procesów organizacyjnego politykowania jest koncepcja archetypów organizacji. W ujęciu tym organizacja jest traktowana jako zbiór własności obejmujących wielorakie zmienne, które odzwierciedlają dające się pomierzyć wymiary. Z tego punktu widzenia organizacja jest wielowymiarową konstelacją koncepcyjnie odmiennych charakterystyk, które występują wspólnie, gdyż ich wzajemne uzależnienie powoduje, że tworzą one określone wzorce. Zatem w artykule zaproponowano nowe spojrzenie na politykowanie organizacyjne, które wykorzystuje właśnie koncepcję archetypów organizacyjnych. Rezultaty przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury przedmiotu doprowadziły do wyodrębnienia czterech podstawowych konstruktów – typów idealnych politykowania planistycznego, uczenia się, improwizacyjnego i przedsięwziętego. Mogą one tworzyć różne konfiguracje organizacyjne, z których każda prowadzi do wysokiej strategicznej efektywności.

**Słowa kluczowe:** pozytywne politykowanie organizacyjne, archetypy politykowania organizacyjnego, konfiguracja organizacyjna.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.28

## 1. Wstęp

Politykowanie organizacyjne rozumiane jako pozytywna strona zarządzania strategicznego odnosi się do wywierania wpływu w sposób zespalaający potencjalnie konfliktowe interesy i zapewniający koncentrację na osiągnięciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej [Kulikowska-Pawlak, Bratnicki 2014]. Spojrzenie to podkreśla rolę politykowania jako nośnika efektywności organizacyjnej. Jednakże złożoność tego ważnego strategicznie procesu nie znalazła odzwierciedlenia w dotychczasowych badaniach teoretycznych i empirycznych. Niezbędna jest więc struktura nośna pozwalająca uchwycić skomplikowaną naturę politykowania organizacyjnego. Wychodząc naprzeciw tej potrzebie, proponuję koncepcję archetypów politykowania organizacyjnego.

---

\* Niniejsze opracowanie wykonano w ramach projektu badawczego finansowanego przez NCN (grant nr 2013/11/B/HS4/00673).

Idąc dalej wzmiankowanym tokiem myślenia, wyodrębniłam cztery archetypy politykowania organizacyjnego: politykowania planistycznego, politykowania improwizacyjnego, politykowania uczącego się i politykowania przedsiębiorczego. Tworzą one wszechstronny i wystarczająco szczegółowy obraz malowany na płótnie zarządzania strategicznego. Dzięki temu powstało narzędzie opisu i myślenia o polityce w organizacji pogłębiające moje rozumienie strategicznej roli politykowania organizacyjnego przydatne zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania, przywiązujących duże znaczenie do procesów społecznych w organizacji.

## 2. Istota i struktura archetypów politykowania organizacyjnego

W psychoanalitycznej teorii Junga archetyp (pierwowzór) oznacza wspólny wszystkim ludziom, dziedziczny wzorzec reagowania i postrzegania świata tkwiący w zbiorowej podświadomości [Jung 1960]. Są to wzory podstawowe, często mające charakter mitologiczny dany człowiekowi niejako *a priori*. Wywierają one nieokreślony i bardzo silny wpływ na psychę, decydując o losie ludzi. Inaczej mówiąc, są to niezmiennie wzorce determinujące sposób myślenia i postrzegania świata. W socjologii bliski znaczeniowo pojęciu archetypu jest konstrukt typu idealnego wprowadzonego przez Webera [1949] i wykorzystanego do analizy biurokracji czy też identyfikacji stylów przywództwa. Według Webera typ idealny to pewien abstrakcyjny model składający się z cech istotnych danego zjawiska społecznego, jednak w czystej postaci nie występujący w rzeczywistości. Idąc dalej tym śladem, zakładam, że archetyp, typ idealny pozwala na porównywanie ze sobą różnych zjawisk organizacyjnych względem owych abstrakcyjnych form (np. stylów decydowania [Bratnicki 1980]), a zwłaszcza politykowania organizacyjnego.

Dobrym punktem wyjścia do wypracowania typologii procesów organizacyjnego politykowania jest koncepcja archetypów organizacji [Plowman i in. 2007]. W ujęciu tym organizacja jest traktowana jako zbiór własności obejmujących wielorakie zmienne, które odzwierciedlają dające się pomierzyć wymiary. Z tego punktu widzenia organizacja jest wielowymiarową konstelacją koncepcyjnie odmiennych charakterystyk, które występują wspólnie, gdyż ich wzajemne uzależnienie powoduje, że tworzą one określone wzorce stanowiące swoistą konfigurację elementów tworzących treść i kontekst całego procesu [Kulikowska-Pawlak 2014].

Zakładam, że odzwierciedlenie aspektu politycznego ma postać formy dwuwymiarowej. W ślad za rozróżnieniem dokonany przez Provana [1980] przyjmuję, że wymiar pionowy odnosi się do władzy potencjalnej, która odzwierciedla możliwość samodzielnego uruchomienia albo zakończenia inicjatywy strategicznej (władza absolutna) oraz możliwość wpływu na inicjatywę strategiczną, ale bez możliwości samodzielnego uruchomienia albo zakończenia inicjatywy strategicznej (władza normalna). Natomiast wymiar poziomy odzwierciedla władzę stosowaną, która znajduje wyraz w obszarze blokowania inicjatywy strategicznej lub jej promowania, a także w postawach wyczekujących [Kulikowska-Pawlak 2014].

W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych można stwierdzić, że politykowanie organizacyjne jest konstruktem dwuwymiarowym opisywanym przez dominującą koalicję i natężenie zachowań politycznych [Kulikowska-Pawlak 2014]. Dominująca koalicja składa się z sieci osób – w obrębie organizacji bądź poza nią – mających największy wpływ na misję i cele organizacji [Cyert, March 1963]. Uczestnicy organizacji realizują swoje zamierzenia i cele dzięki swojej zdolności do wpływania nie tylko na inne osoby, ale także – co ważniejsze – na koalicje osób. Koalicje są w stanie zdobyć względną władzę, która umożliwia oddziaływanie na organizacje jako całość [Bacharach, Lawler 1980]. Owo oddziaływanie jest bardziej nieformalne niż formalne. Członkowie koalicji dążą do pozostania w niej i utrzymania wpływu na organizację w celu realizacji interesów osobistych albo grupowych [Greenwood, Hinings 1996]. Zwłaszcza w okolicznościach, gdzie kadra zarządzająca ma predyspozycje do angażowania się w aktywności polityczne, dominujące koalicje traktują politykowanie organizacyjne jako działalność niezbywalną w efektywnym prowadzeniu biznesu [Lux i in. 2008].

Współczesne spojrzenie – w przeciwieństwie do dotychczasowych ujęć kładących nacisk negatywne skutki (np. [Kacmar, Baron 1999]) – podkreśla pozytywną stronę zachowań politycznych [Hochwarter 2012]. Ujęcie to jest zgodne z propozycją Sederberga [1984], który charakteryzuje politykowanie organizacyjne jako zachowania służące „tworzeniu, podtrzymywaniu, modyfikowaniu oraz porzucaniu wspólnie podzielanych znaczeń” [Sederberg 1984: 7]. Innymi słowy, to właśnie polityczne procesy kształtują wspólnie podzielane znaczenia i dlatego też są ważnym aspektem osiągnięcia zarówno osobistych, jak i organizacyjnych celów [Ferris, Fedor, King 1994].

Powyższe wymiary wyraźnie powiązane są odpowiednio z władzą absolutną i władzą potencjalną. W wyniku skrzyżowania owych wymiarów politykowania organizacyjnego można wyodrębnić cztery społeczne sytuacje organizacji. I tak w archetypie organizacyjnego politykowania planistycznego, gdzie występuje dominująca koalicja, zaś natężenie zachowań politycznych jest słabe, społecznym wyróżnikiem organizacji jest dominująca władza i hierarchiczne podporządkowanie. W pierwowzorze organizacyjnego politykowania improwizującego w dominującej koalicji – tworzącej przymus wspólnoty społecznej – towarzyszy destabilizowanie, wskutek dużego natężenia zachowań politycznych. W archetypie trzecim organizacyjnego politykowania uczącego się najbardziej w oczy rzuca się próżnia władzy wywołana brakiem dominującej koalicji, przy czym niewielkie natężenie zachowań politycznych powoduje powolne doskonalenie organizacji. Natomiast w pierwowzorze organizacyjnego politykowania przedsiębiorczego, rozproszeniu władzy jako rezultatu braku dominującej koalicji, współwystępuje z rywalizacją stanowiącą skutek dużego natężenia zachowań politycznych.

Idąc dalej tym śladem, wprowadzam dwie kolejne zmienne stanowiące kontekst politykowania organizacyjnego i tworzące strukturę nośną, która pozwala bardziej precyzyjnie zidentyfikować uwarunkowania archetypów organizacyjnego polityko-

wania – twórcze przywództwo oraz strategiczny projekt organizacji. Konkretniej – każdy z czterech archetypów można zlokalizować w odpowiednim kontekście organizacyjnym. I tak archetyp planistyczny pojawia się w okolicznościach silnego, twórczego przywództwa i prostoty strategicznego projektu organizacji. W sytuacjach słabego twórczego przywództwa i małej złożoności strategicznego projektu organizacji występuje archetyp improwizacyjnego organizacyjnego politykowania. Z kolei tam, gdzie mamy do czynienia z silnym twórczym przywództwem i dużą złożonością strategicznego projektu organizacji, należy oczekiwać, że dominować będzie archetyp organizacyjnego politykowania uczącego się. Archetyp ostatni przedsiębiorczego organizacyjnego politykowania jest kształtowany przez uwarunkowania wynikające ze słabego przywództwa twórczego oraz z dużej złożoności strategicznego projektu organizacji. Graficzne podsumowanie zależności pomiędzy archetypami organizacyjnego politykowania i kontekstem organizacyjnym przedstawiono w innym opracowaniu [Kulikowska-Pawlak 2014].

### 3. Konfiguracje politykowania organizacyjnego

Przyjmuję, że zasadnicze składniki archetypu politykowania organizacyjnego to: (1) obszar zarządzania, którego politykowanie organizacyjne głównie dotyczy [Cameron i in. 2006], (2) orientacja kulturowa i odpowiadająca jej teoria efektywności [Quinn, Cameron 1983], (3) dominujący model zarządzania [Birkinshaw 2010], (4) teoria rozwoju organizacji oraz związana z nią natura zmiany [Van de Ven, Sun 2011], (5) najbardziej cenione źródło władzy i dominująca logika jej wykorzystania [Kulikowska-Pawlak, Bratnicki 2014], (6) społeczna sytuacja organizacji [Yu 2014].

Przedstawione cztery archetypy oferują wartościowy sposób teoretyzowania o treści i kontekście politykowania organizacyjnego. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na dwie kwestie. Po pierwsze, teoretyczne granice kontekstu organizacyjnego mogą być traktowane jako punkty krańcowe pewnego kontinuum, dlatego też można oczekiwać zróżnicowań w obrębie organizacji i między nimi. Po drugie, procesy politykowania nie występują niezależnie od siebie – najczęściej zachodzą na siebie oraz wzajemnie od siebie oddziałują. Nasuwa to na myśl możliwość występowania interakcji konfiguracyjnych. Oznacza to, że pewien zbiór aktywności politykowania organizacyjnego nie ma niezależnego pozytywnego wpływu, ale silny synergiczny efekt może pojawić się wtedy, gdy wystąpi w jakiejś konfiguracji. Niemniej ontologiczne rozdzielenie zaproponowane w moich ramach teoretycznych dostarcza niezbędnego poziomu dogodności analitycznej. Zaprezentowana struktura nośna stanowi pewną odpowiedź na oczekiwanie bardziej realistycznego, szczegółowego i uwarunkowanego kontekstualnie spojrzenia na politykowanie organizacyjne. W tym sensie daje ona nową perspektywę, która umożliwi bardziej dogłębne zbadanie natury politykowania organizacyjnego.

Opisana pokrótce koncepcja stanowi ramy teoretyczne, które mogą być wykorzystane do charakterystyki politykowania organizacyjnego. W punkcie wyjścia

znajdują się cztery domeny zarządzania, które proponuję potraktować jako swoiste archetypy politykowania organizacyjnego. Archetyp pierwszy, nazwany politykowaniem planistycznym, odnosi się do obszaru szeroko rozumianej kontroli, gdzie proces politykowania zachodzi wokół doskonalenia procesów organizacyjnych pod kątem ich ulepszenia, zwiększenia ich ekonomiczności oraz podwyższenia ich niezawodności. Przywódcy starają się wykorzystać swoją władzę dla wyeliminowania błędów oraz powiększenia regularności, konsekwentności efektów organizacyjnych. W celu oddziaływania na uczestników organizacji wykorzystują standardowe procedury i kładą nacisk na podporządkowanie się regułom oraz na jednorodność zachowań organizacyjnych. Podejmując decyzję, zawierają oni uwagę na szczegóły, precyzyjne analizy oraz logikę. Oznacza to, że politykowanie organizacyjne koncentruje się wokół problemów formułowania planów i ich realizacji.

Kanwą archetypu improwizacyjnego politykowania organizacyjnego jest współpraca, oparta na wspomaganiu rozwoju uczestników organizacji i kształtowaniu kultury organizacyjnej. Ramy procesu politykowania organizacyjnego są tworzone zarówno przez dążenie do porozumienia społecznego i współpracy, jak i rozwój osobistych kompetencji, usamodzielnianie uczestników organizacji po to, aby zwiększyć ich zaangażowanie w procesy organizacyjne. Budowana spójność społeczna – za pomocą tworzenia porozumienia społecznego oraz zwiększenia zadowolenia uczestników organizacji wskutek ich zaangażowania – stanowi stabilne podłoże społeczne dla efektywnego improwizowania. W głównym punkcie zainteresowań przywódców są role mentora, osoby ułatwiającej działania innym uczestnikom organizacji, a także budowniczego zespołu. Podsumowując, politykowanie organizacyjne jest niezbywalnym elementem improwizacji organizacyjnej.

Archetyp politykowania uczącego się kładzie nacisk na rywalizację. W tle procesu politykowania jest w tym przypadku agresywne i siłowe dążenie do osiągnięcia i utrzymania względnie trwałej przewagi konkurencyjnej. Zatem politykowanie organizacyjne wyróżnia się twardą rywalizacją zorientowaną na szybkie odniesienie zwycięstwa. Uwaga przywódców jest skoncentrowana na wytworzeniu wartości (a przede wszystkim uzyskaniu rentowności dla udziałowców w możliwie jak najkrótszym czasie). Powodzenie przywództwa podlega ocenie z punktu widzenia osiągniętych rezultatów bez względu na wielkość wysiłków i rodzaj stosowanych metod. Politykowanie organizacyjne w tym przypadku jest ściśle powiązane z eksploracyjnym i eksploatacyjnym organizacyjnym uczeniem się.

Archetyp przedsiębiorczego politykowania organizacyjnego podkreśla rolę twórczości, innowacyjności i wizji przyszłości. Podłożem procesu politykowania organizacyjnego jest dążenie do radzenia sobie z nieciągłością, zmianą i ryzykiem. Proces ten jest głównie wykorzystywany do przełamywania istniejących reguł i wychodzenia poza występujące bariery. Główną troską przywódców jest ożywienie i utrzymanie przedsiębiorczości jako nośnika realizacji wizji rozwojowej. Oznacza to, że politykowanie organizacyjne dzieje się w okolicznościach ustawicznej zmiany, gdzie podejmowane są przemyślane eksperymenty, organizacyjne uczenie się

bierze poważnie pod uwagę popełniane pomyłki, a także zgodnie z logiką opcji realnych przedsięwzięcia są kończone tak, aby jak najszybciej przejść do następnego, które ma największe prawdopodobieństwo sukcesu. Krótko mówiąc, politykowanie organizacyjne odnosi się głównie do tworzenia i wykorzystywania przedsiębiorczych szans.

Przeprowadzona dyskusja daje podstawę do ustalenia związków zachodzących pomiędzy modelami zarządzania a archetypami politykowania organizacyjnego. Argumentuję, że model planowania jest charakterystyczny dla archetypu planistycznego organizacyjnego politykowania, model poszukiwania jest częścią składową archetypu improwizacyjnego politykowania organizacyjnego, model nauki ściśle wiąże się z archetypem uczącego się politykowania, zaś model odkrywania jest atrybutem archetypu organizacyjnego politykowania przedsiębiorczego. Powyższe stwierdzenia wynikają z uwzględnienia podobieństw i różnic pomiędzy poszczególnymi modelami zarządzania a specyficznymi archetypami politykowania organizacyjnego [Birkinshaw 2010].

Zaprezentowana typologia zmian organizacyjnych pozwala na podjęcie próby przyporządkowania rodzajów zmian do czterech archetypów organizacyjnego politykowania [Van de Ven, Sun 2011]. Podstawą owego powiązania jest stwierdzenie, że dynamika zarządzania procesami zmian jest rezultatem oddziaływania czterech głównych sił motorycznych: regulacji, rywalizacji, porozumienia społecznego i konfliktu. Biorąc pod uwagę regulacyjny charakter zmiany, wynikającej z cyklu życia, zakładam, że ten typ zmiany jest składnikiem planistycznego archetypu organizacyjnego politykowania. Porozumienie społeczne jest podłożem improwizacji organizacyjnej i dlatego też uznaję, że zmiana teleologiczna jest typowa dla improwizacyjnego archetypu organizacyjnego politykowania. Archetyp uczenia się wiąże się bezpośrednio z rywalizacją jako siłą napędową ewolucyjnej zmiany organizacyjnej. W końcu zarządzanie procesami zmian wokół konfliktów najbardziej odzwierciedla dynamikę przedsiębiorczości organizacyjnej, a to oznacza, że zmiana dialektyczna jest komponentą przedsiębiorczego archetypu organizacyjnego politykowania [Van de Ven, Sun 2011].

Uważam, że wiele organizacji odpowiada na wyzwania strategiczne, wykorzystując wielorakie mieszanki archetypów politykowania organizacyjnego. Innymi słowy, organizacje mogą stosować więcej niż jeden typ, w zależności od kosztów rozmieszczenia zasobów. Łączenie różnorodnych pierwowzorów politykowania organizacyjnego może również pozytywnie wpłynąć na rozwiązanie dylematu trwałości i elastyczności oraz utrudnić konkurentom naśladowanie proefektywnościowych procesów politykowania, stając się tym samym ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Zobrazowane cztery różne rodzaje procesów politykowania organizacyjnego jako logiczne wzorce (lub wymiary) wchodzą ze sobą we wzajemne interakcje i w ślad za tym mogą tworzyć różne konfiguracje politykowania organizacyjnego.

#### 4. Zakończenie – archetyp konfiguracyjny

Konstrukty zostały wygenerowane teoretycznie i dlatego też należy je traktować jako typy idealne [Adler 2001], które wprawdzie nie zastępują teorii, chociaż stanowią ważny krok w poszukiwaniu dalszej argumentacji teoretycznej, ponieważ podpowiadają, jakie kluczowe pojęcia i zmienne należy brać pod uwagę. W przypadku politykowania organizacyjnego znaczna część patologii tworzących ciemną stronę tego procesu ma swe korzenie, jak sądzimy, w odizolowanych podejściach. Ponadto należy podkreślić, że dany typ politykowania organizacyjnego ma swe źródła w dwóch kluczowych aspektach kontekstu organizacyjnego – twórczym przywództwie oraz strategicznym projekcie organizacji. Wymiary te wyjaśniają warunki, w których wykorzystanie poszczególnych typów politykowania organizacyjnego jest najbardziej efektywne.

W centrum mojej uwagi badawczej jest zjawisko politykowania organizacyjnego. Obierając taki obszar badań, skoncentrowałam się na teorii średniego zasięgu [Pinder, Moore 1980], zapewniającej spojrzenie na tyle szerokie, aby prowadzony dyskurs miał sens naukowy. Równocześnie perspektywa badawcza została zawężona w celu jasnego przedstawienia założeń dotyczących politykowania organizacyjnego oraz wyspecyfikowania warunków granicznych. Krótko mówiąc, skoncentrowałam się na treści politykowania organizacyjnego oraz na zwiększeniu dokładności opisu tego procesu w celu zbliżenia go do realiów zarządzania. Mam nadzieję, że przedstawiona koncepcja archetypów politykowania organizacyjnego przybliży włączenie polityki organizacyjnej do gamy narzędzi wykorzystywanych przez współczesnego menedżera.

Oczywiście, sześć elementów wykorzystanych do opisu archetypów politykowania organizacyjnego jest punktem wyjścia i ich lista nie jest zamknięta. W szczególności warto ją uzupełnić o strategiczne zarządzanie polityczne, które zostało już opisane wcześniej [Kulikowska-Pawlak 2014]. Konieczne jest też dokonanie operacjonalizacji przedstawionych konstruktów teoretycznych i przeprowadzenie stosownych badań empirycznych.

#### Literatura

- Adler P.S., 2001, *Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism*, Organization Science, vol. 12, s. 215-234.
- Bacharach S.B., Lawler E.J., 1980, *Power and Politics in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Birkinshaw J., 2010, *Reinventing Management: Smarter Choices for Getting Work Done. Four Models of Management*, John Wiley & Sons, San Francisco.
- Boddewyn J.J., Brewer T.L., 1994, *International-business political behavior: new theoretical directions*, Academy of Management Review, vol. 19, no. 1, s. 119-143.
- Bratnicki M., 2008, *Organizacyjne archetypy i nieokreśloność*, Współczesne Zarządzanie, nr 2, s. 5-14.



- Bratnicki M., 1980, *Styl decydowania w podejmowaniu decyzji kierowniczych*, Problemy Organizacji, nr 4, s. 60-72.
- Cameron K.S., Quinn R.E., DeGraff J., Thakor A.J., 2006, *Competing Values Leadership. Creating Value in Organizations*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton.
- Cyert R.M., March J.M., 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, CA, Prentice-Hall.
- Ferris G., Fedor D., King T., 1994, *A political conceptualization of managerial behavior*, Human Resource Management Review, vol. 4, s. 1-34.
- Greenwood R., Hinings C.R., 1996, *Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism*, Academy of Management Review, vol. 21, no 4, s. 1022-1054.
- Hochwarter W.A., 2012, *The Positive Side of Organizational Politics*, [in:] G.R. Ferris, D.C. Treadway (red.), *Politics in Organizations. Theory and Research Considerations*, Routledge, New York/Hove, s. 27-65.
- Holburn G.L.F., Zelner B.A., 2010, *Political capabilities, policy risk, and international investment strategy: evidence from the global electric power generation industry*, Strategic Management Journal, vol. 31, no 12, s. 1290-1315.
- Jia N., 2014, *Are collective political actions and private political actions substitutes or complements? Empirical evidence from China's private sector*, Strategic Management Journal, vol. 35, no 2, s. 292-315.
- Jung C.G., 1960, *The Structure and Dynamics of the Psyche*, Pantheon Books, New York.
- Kacmar K.M., Baron R.A., 1999, *Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research*, [in:] G.R. Ferris (red.), *Research in Personnel Human Resource Management*, JM Press, Amsterdam, s. 1-39.
- Kingsley A.F., Vanden Bergh R.G., Bonardi J-P., 2012, *Political markets and regulatory uncertainty: insights and implications for integrated strategy*, Academy of Management Perspectives, vol. 26, s. 52-67.
- Kulikowska-Pawlak M., 2014, *Perspektywa archetypów politykowania organizacyjnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach (w druku), s. 14.
- Kulikowska-Pawlak M., Bratnicki M., 2014, *Political Microfoundations of Strategic Management*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, R. Krupski (red.), Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2014, s. 13.
- Kwak J., 2012, *Citizens United v. FEC turns 2—and it's still wrong*, witryna internetowa The Atlantic: <http://www.theatlantic.com/business/archive/2012/01/citizens-united-v-fec-turns-2-and-its-still-wrong/251706/> [dostęp: 16.04.2014].
- Lux S., Ferris G.R., Broker R.L., Laird M.D., Summers J., 2008, *A Multi-Level Conceptualization of Organizational Politics*, [in:] C.L. Cooper, J. Barling (red.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, Sage, Housands Oaks, CA., s. 353-371.
- Oliver C., Holzinger I., 2008, *The effectiveness of strategic political management: a dynamic capabilities framework*, Academy of Management Review, vol. 33, no 2, s. 496-520.
- Pinder C.C., Moore L.F., 1980, *Middle Range Theory and the Study of Organization*, Springer, New York.
- Plowman D.A., Baker L.T., Beck T.E., Kulkami M., Solansky S.T., Travis D.W., 2007, *Radical change accidentally: the emergence and amplification of small change*, Academy of Management Journal, vol. 50, s. 515-543.
- Provan K.G., 1980, *Recognising, measuring and interpreting the potential/ enacted power distinction in organizational research*, Academy of Management Review, vol. 5, no 4, s. 549-599.
- Quinn R.E., Cameron K.S., 1983, *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness*, Management Science, vol. 29, s. 33-51.

- Sederberg P., 1984, *The Politics of Meaning: Power and explanation in the construction of social reality*, University of Arizona Press, Tucson.
- Van de Ven A., Sun K., 2011, *Breakdowns in implementing models of organization change*, Academy of Management Perspectives, vol. 25, s. 58-74.
- Weber M., 1949, *Max Weber on the Methodology of the Social Science*, Free Press, Glencoe.
- Yu N.Y., 2014, *A pluralist framework of organizational politics: Contextualization of interests alignment*, referat zaprezentowany na corocznej konferencji American Academy of Management, Filadelfia.

## ORGANIZATIONAL POLITICKING ARCHETYPES

**Summary:** The author outlines a new perspective on organizational politicking research, that is organizational archetypes. Theoretical systematic review results in distinguishing four main contracts: planning, learning, improvisational, and entrepreneurial ideal types. They may create different organizational configuration leading to strategic high performance.

**Keywords:** positive organizational politics, archetypes of organizational politicking, organizational configuration.