



Monika Kulikowska-Pawlak

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Przedsiębiorczości
monika.kulikowska-pawlak@ue.katowice.pl

PERSPEKTYWA POLITYCZNA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest odpowiedź na dwa podstawowe pytania badawcze: jakie strategie polityczne pozwalają organizacji zdobyć i utrzymać względnie trwałą przewagę konkurencyjną? Jakie elementy zarządzania organizacją wspomagają poszczególne strategie? Szukając odpowiedzi na tak postawione pytania, zintegrowano badania nad politykowaniem organizacyjnym z pracami dotyczącymi politycznego zarządzania strategicznego i na tej podstawie wyodrębniono cztery strategie polityczne (proaktywna, defensywna, antycypacyjna, reaktywna) stanowiące składniki poszczególnych archetypów politykowania organizacyjnego. Zbudowanie takich ram teoretycznych pogłębia nasze rozumienie politycznych zachowań strategicznych. Stanowi też dobrą podstawę do sformułowania dających się sprawdzić empirycznie twierdzeń. W pozostałej części najpierw przedstawiono koncepcję archetypów politykowania organizacyjnego. Następnie charakteryzowano cztery typy strategii politycznych i wskazano na zdolności niezbędne do ich realizacji. Całość zakończono dyskusją dotyczącą teoretycznych i praktycznych implikacji oraz wskazaniem przyszłych kierunków badań.

Słowa kluczowe: strategia, zarządzanie polityczne, wartość.

Wprowadzenie

Współcześnie narasta świadomość, że organizacje działają także na rynkach politycznych. Rynki polityczne są tworzone przez odbiorców polityki publicznej, takich jak przedsiębiorstwa, konsumenci oraz grupy mające specyficzne interesy¹. Z drugiej strony występują dostawcy polityki publicznej, tacy jak legi-

¹ A.F. Kingsley, R.G. Vanden Bergh, J.P. Bonardi, *Political Markets and Regulatory Uncertainty: Insights and Implications for Integrated Strategy*, „Academy of Management Perspectives” 2012, Vol. 26, s. 52-67.

slatorzy, wielorakie regulatory i sądy. Dostawcy i odbiorcy wzajemnie oddziałują na siebie, wymieniając informacje, głosy wyborcze, a także inne cenne zasoby. Realizacja strategii politycznych jest obecnie traktowana jako koszty prowadzonej działalności gospodarczej². Strategicznie rzecz biorąc, przedsiębiorstwa są w stanie dokonywać transakcji z rynkiem politycznym po to, aby zmaksymalizować swoją efektywność organizacyjną. Innymi słowy, podejmowane przez przedsiębiorstwa działania polityczne mają służyć wpływaniu na decyzje polityczne oraz polityki publiczne w celu realizacji zamierzeń strategicznych, a w konsekwencji podwyższenia efektywności organizacyjnej³.

Organizacje wykorzystają polityczne zasoby i zdolności do ochrony poczynionych inwestycji przed potencjalnie negatywnymi konsekwencjami polityki konkurencyjnych grup, które również poszukują renty politycznej i starają się kształtować otoczenie polityczne dla swoich korzyści⁴. Posiadane przez organizacje polityczne zdolności ułatwiają identyfikację kluczowych aktorów oraz formowanie zwycięskich koalicji. Są one niezbędne do efektywnego wykorzystania politycznych zasobów pojmowanych jako zbiory dostępnych czynników politycznych oraz względnie trwałe więzi z aktorami politycznymi (np. poprzez identyfikowanie wspólnego podłoża dla grup interesariuszy jako punktu wyjścia dla tworzenia koalicji). Owe zdolności polityczne mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej, ponieważ są trudne do naśladowania z powodu ich ukrytej natury. W rezultacie takie organizacje rozwijają zdolności oceny dynamiki politycznej oraz zarządzania powiązaniem z aktorami politycznymi⁵.

Na tym tle można sformułować podstawowy cel badawczy, którym jest opracowanie typologii strategii politycznych. Główną metodą badawczą jest teoretyczne integrowanie (*theoretical blending*). W szczególności wykorzystano dorobek politykowania organizacyjnego, zarządzania strategicznego i teorii organizacji. Realizując tak sformułowane zamierzenie badawcze, zbudowano typologię archetypów politykowania organizacyjnego, integrując koncepcje warto-

² J. Kwak, *Citizens United v. FEC turns 2 – and it's still wrong*, 2012, 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).

³ N. Jia, *Are collective political actions and private political actions substitutes or complements? Empirical evidence from China's private sector*, „Strategic Management Journal” 2014, Vol. 35, Iss. 2, s. 292-315.

⁴ G.L.F. Holburn, B.A. Zelner, *Political capabilities, policy risk, and international investment strategy: evidence from the global electric power generation industry*, „Strategic Management Journal” 2010, Vol. 31, Iss. 12, s. 1290-1315.

⁵ J.J. Boddewyn, T.L. Brewer, *International-business political behavior: new theoretical directions*, „Academy of Management Review” 1994, Vol. 19(1), s. 119-143.

ści konfliktowych⁶, typologii modeli zarządzania⁷, rodzajów zmiany organizacyjnej⁸, politycznego zarządzania strategicznego⁹, a także najbardziej cenionego źródła władzy i dominującej logiki jej wykorzystania¹⁰. Zbudowanie takich ram teoretycznych pozwoliło zarówno ulokować strategię polityczną jako niezbędny element owych archetypów, jak i wskazać konfiguracje, w których takie strategię występują. Idąc dalej tym śladem, wyodrębniono i pokrótce scharakteryzowano cztery typy strategii politycznych. Stanowi to też dobrą podstawę do sformułowania dających się sprawdzić empirycznie twierdzeń.

Przedstawiony tok rozumowania znalazł odzwierciedlenie w pozostałej części opracowania. Najpierw przedstawiono koncepcję archetypów politykowania organizacyjnego. Następnie opisano cztery typy strategii politycznych i wskazano na zdolności niezbędne do ich realizacji. Całość kończy dyskusja dotycząca teoretycznych i praktycznych implikacji oraz wskazanie przyszłych kierunków badań.

1. Archetypy politykowania organizacyjnego

Dobrym punktem wyjścia do wypracowania typologii procesów organizacyjnego politykowania jest koncepcja archetypów organizacji¹¹. 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 odmienionych charakterystyk, które występują wspólnie, gdyż ich wzajemne uzależnienie powoduje, że tworzą one określone wzorce (tabela 1).

⁶ K.S. Cameron, R.E. Quinn, J. DeGraff, A.J. Thakor, *Competing values leadership. Creating value in organizations*, Edward Elgar, Cheltenham/Northampton 2006.

⁷ J. Birkinshaw, *Reinventing Management: Smarter Choices for Getting Work Done. Four models of management*, John Wiley & Sons, San Francisco 2010.

⁸ A. Van de Ven, K. Sun, *Breakdowns in Implementing Models of Organization Change*, „Academy of Management Perspectives” 2011, Vol. 25, s. 58-74.

⁹ C. Oliver, I. Holzinger, *The effectiveness of strategic political management: a dynamic capabilities framework*, „Academy of Management Review” 2008, Vol. 33, No. 2, s. 496-520.

¹⁰ M. Kulikowska-Pawlak, M. Bratnicki, *Political microfoundations of strategic management* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości 2014 (w druku).

¹¹ D.A. Plowman, L.T. Baker, T.E. Beck, M. Kulkami, S.T. Solansky, D.W. Travis, *Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change*, „Academy of Management Journal” 2007, Vol. 50, s. 515-543.

Tabela 1. Archetypy politykowania organizacyjnego

Adaptacyjność Twórcze przywództwo	Elastyczność	Natężenie zachowań politycznych Silne	Archetyp politykowania improwizującego 1. Improwizowanie organizacyjne – elastyczność społeczna, pożądana kultura organizacyjna. 2. Współpraca w ramach kultury klanu – rozwój i zaangażowanie uczestników organizacji są głównym źródłem efektywności organizacyjnej. 3. Model poszukiwania (<i>Quest</i>). 4. Zmiana teleologiczna. 5. Strategia antycypacyjna. 6. Odwoływanie się do wartości i posługiwanie się zagrożeniem społecznym z pozycji posiadanego statusu społecznego. 7. Przymus wspólnoty społecznej i destabilizowanie zachowań organizacyjnych wskutek wykraczania poza rolę społeczną.	Archetyp politykowania przedsiębiorczego 1. Przedsiębiorczość organizacyjna zapewniająca długofalową żywotność osadzoną w procesach samoorganizacji. 2. Twórczość w ramach adhokracji – innowacyjność, wizja i ustawiczna zmiana są głównym źródłem efektywności organizacyjnej. 3. Model odkrywania. 4. Dialektyka, radykalny przełom. 5. Strategia proaktywna. 6. Dokonywanie wymiany z pozycji posiadanej charyzmy opartej na wizjonerstwie. 7. Rozproszenie władzy i rywalizacja w kontekście podejmowania samodzielnych inicjatyw przez względnie autonomiczne osoby lub grupy osób.
	Stabilność		Słabe	Archetyp politykowania planistycznego 1. Planowanie strategiczne – cele strategiczne, polityki organizacyjne, kontrola strategiczna. 2. Kontrola w ramach kultury hierarchii – kontrola i skuteczność wspomagane właściwymi procesami organizacyjnymi są głównym źródłem efektywności organizacyjnej. 3. Model planowania. 4. Cykl życia, usprawnianie w krótkim czasie. 5. Strategia reaktywna. 6. Posługiwanie się organizacyjnymi nagrodami i karami z pozycji autorytetu formalnego. 7. Dominująca władza i hierarchiczne podporządkowanie.
			Tak	Nie
			Dominująca koalicja	
			Prosty	Złożony
			Strategiczny projekt organizacji	
			Wnętrze organizacji (system zamknięty)	Otoczenie organizacji (system otwarty)
			Perspektywa systemowa	

Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn, J. DeGraff, A.J. Thakor, *Competing values leadership. Creating value in organizations*, Edward Elgar, Cheltenham/ Northampton 2006; J. Birkinshaw, *Reinventing Management: Smarter Choices for Getting Work Done. Four models of management*, John Wiley & Sons, San Francisco 2010; A. Van de Ven, K. Sun, *Breakdowns in Implementing Models of Organization Change*, „Academy of Management Perspectives” 2011, Vol. 25, s. 58-74; C. Oliver, I. Holzinger, *The effectiveness of strategic political management: a dynamic capabilities framework*, „Academy of Management Review” 2008, Vol. 33, No. 2, s. 496-520; M. Kulikowska-Pawlak, M. Bratnicki, *Political microfoundations of strategic management* [w:] R. Krupski (red.) *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości 2014 (w druku).

Proponuję potraktować archetyp politykowania organizacyjnego jako swoistą konfigurację elementów tworzących treść i kontekst całego procesu. Wczesniejsze przemyślenia¹² pozwalają na zidentyfikowanie czterech zakresów, w jakich elementy politykowania organizacyjnego są połączone wokół jednego tematu, a mianowicie: planowanie strategiczne, organizacyjne uczenie się, improwizacja organizacyjna, a także przedsiębiorczość organizacyjna¹³. Wskazane obszary politykowania powiązałam ze współczesną wersją koncepcji wartości konfliktowych¹⁴, typologią modeli zarządzania¹⁵, rodzajami zmiany organizacyjnej¹⁶, politycznym zarządzaniem strategicznym¹⁷, a także z najbardziej cenionymi źródłami władzy i dominującą logiką jej wykorzystania¹⁸.

2. Strategiczne zarządzanie polityczne

Strategiczne zarządzanie polityczne odnosi się do zbioru strategicznych działań, aby zmaksymalizować ekonomiczne korzyści z otoczenia politycznego¹⁹. Strategiczne zarządzanie polityczne poprawia potencjał przedsiębiorstwa służący podwyższaniu efektywności organizacyjnej albo zdobywaniu lub utrzymywaniu w zakresie przewagi konkurencyjnej. Właśnie dlatego strategiczne zarządzanie polityczne może stanowić ważny składnik podstawowej strategii przedsiębiorstwa, mający swe korzenie w odpowiednich dynamicznych zdolnościach. Takie zdolności umożliwiają przedsiębiorstwom szybkie zbijanie kapitału na szansach politycznych oraz generowanie unikalnych źródeł renty ekonomicznej, wyłaniających się ze zmian w polityce lub regulacjach publicznych.

Zapewnienie efektywności strategii politycznych wymaga zbudowania dynamicznych zdolności organizacji. Typologię takich zdolności przedstawili Oliver i Holzinger²⁰, biorąc za podstawę dwa wymiary: strategiczną orientację i perspektywę wartości, która odnosi się do rent ekonomicznych pozyskiwanych przez przedsiębiorstwo w otoczeniu politycznym albo rynkowym. Strategiczna orientacja może polegać na dążeniu do podporządkowania (*compliance*) lub do

¹² M. Bratnicki, *Organizacyjne archetypy i nieokreśloność*, „Współczesne Zarządzanie” 2008, nr 2, s. 5-14.

¹³ M. Kulikowska-Pawlak, M. Bratnicki, op. cit.

¹⁴ K.S. Cameron, R.E. Quinn, J. DeGraff, A.J.Thakor, *Competing values leadership...*, op. cit.

¹⁵ J. Birkinshaw, *Reinventing Management...*, op. cit.

¹⁶ A. Van de Ven, K. Sun, op. cit.

¹⁷ C. Oliver, I. Holzinger, op. cit.

¹⁸ M. Kulikowska-Pawlak, M. Bratnicki, op. cit.

¹⁹ C. Oliver, I. Holzinger, op. cit.

²⁰ Ibid.

oddziaływania (*influence*). Z perspektywy dynamicznych zdolności organizacji treścią strategicznego zarządzania politycznego są dynamiczne procesy, za pomocą których przedsiębiorstwo wywiera wpływ na swoje otoczenie polityczne lub dąży do zgodności z nim, aby generować przyszłą albo chronić aktualną wartość przedsiębiorstwa przed utratą lub spadkiem. Strategie podporządkowania politycznego to działania na poziomie przedsiębiorstwa podejmowane w zgodzie z wymaganiami i oczekiwaniami politycznymi w celu utrzymywania lub tworzenia wartości, przez przewidywanie polityki publicznej lub dostosowywanie się do niej. Strategie wpływu politycznego to działania na poziomie przedsiębiorstwa podejmowane w celu mobilizowania poparcia dla interesów przedsiębiorstwa.

Perspektywa wartości z jednej strony odzwierciedla utrzymywanie (*maintenance*) wartości rozumiane jako zachowanie tych zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa, które stanowią podstawę uzyskiwania wielorakich rent ekonomicznych. Natomiast z drugiej strony występuje tworzenie wartości poprzez takie rekonfigurowanie zasobów i zdolności przedsiębiorstwa, które jest źródłem dodatkowej renty ekonomicznej. Tworzenie lub utrzymywanie wartości może stanowić czynnik motywujący, prowadzący do decyzji o podjęciu strategicznego zarządzania politycznego. Kiedy pojawia się w przedsiębiorstwie motywacja do tworzenia lub utrzymywania wartości w środowisku politycznym, można wskazać na dwa główne środki wykorzystywania szans politycznych: (1) przedsiębiorstwa mogą aktywnie wpływać na swoje środowisko polityczne, natomiast (2) tam, gdzie wpływ jest niemożliwy albo niepożądany, przedsiębiorstwa mogą aktywnie podporządkowywać się polityce publicznej lub regulacjom z intencją czerpania jak największej wartości z takiego podporządkowania.

Skrzyżowanie opisanych pokrótce wymiarów prowadzi do czterech strategii zarządzania politycznego: (1) strategii reaktywnej, która polega na podporządkowaniu w celu utrzymania wartości, (2) strategii defensywnej, charakteryzującej się oddziaływaniem służącym utrzymaniu wartości, (3) strategii antycypacyjnej, wynikającej z podporządkowania zorientowanego na tworzenie wartości, a także (4) strategii proaktywnej, odzwierciedlającej oddziaływanie dla tworzenia wartości. Tabela 2 przedstawia poszczególne strategie zarządzania politycznego opisane pod względem istoty strategii, źródeł efektywności organizacyjnej, zdolności dynamicznych, procesu leżącego u podłoża efektywności zdolności organizacji, rodzaju osiąganego efektywności organizacyjnej, trwałości przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a także przykładów działalności politycznej.

Tabela 2. Typologia strategii zarządzania politycznego

Wymiary dynamicznych zdolności organizacji	Typ strategii zarządzania politycznego			
	Strategie podporządkowania		Strategie oddziaływania	
	Strategia reaktywna	Strategia antycypacyjna	Strategia defensywna	Strategia proaktywna
1	2	3	4	5
Istota strategii	Działania podejmowane dla skutecznego dostosowania procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa do wymagań politycznych	Działania podejmowane dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, dające rentę pierwszeństwa poprzez antycypowanie przyszłej polityki publicznej	Działania podejmowane dla udaremnienia niepożądanych zmian politycznych i zachowania status quo	Działania podejmowane dla kształtowania i kontroli sposobu formułowania norm i polityk publicznych
Źródło efektywności organizacyjnej	Zdolności wewnętrzne	Zdolności wewnętrzne	Zdolności zewnętrzne	Zdolności zewnętrzne
Dynamiczna zdolności organizacji	Elastyczna architektura organizacyjna (np. skuteczne systemy przetwarzania danych służące ocenie podporządkowania przedsiębiorstwa standardom prawnym, terminowe dostarczanie informacji o podporządkowaniu organom nadzorującym, a także udoskonalenia struktur i procesów, które bezpośrednio redukują koszty podporządkowania)	Śledzenie i zdolności przewidywania (np. łączenie i rekonfigurowanie wewnętrznych i zewnętrznych zasobów, tak aby zwiększyć częstotliwość i zakres śledzenia otoczenia politycznego i terminowe pozyskiwanie wiedzy o nieuchronnie zbliżających się lub potencjalnych zmianach w prawie lub polityce publicznej)	Budowanie i rozwijanie politycznego kapitału społecznego (np. działania na rzecz utrzymania aktualnych regulacji i bieżącej polityki w okolicznościach braku elastyczności wystarczającej do wykorzystania zmiany lub utraty strategicznych wartości posiadanych zasobów i zdolności; polepszanie relacji z władzami lub/i pośrednich sieci z tymi, którzy wpływają na decydentów, w celu ochrony interesów przedsiębiorstwa)	Zdolności oddziaływania instytucjonalnego (np. tworzenie praktyk, które inni będą naśladować; aktywne angażowanie się w stowarzyszenia branżowe i działania medialne; budowanie koalicji zwolenników)
Proces leżący u podłoża efektywności zdolności organizacji	Ustawiczne dostosowywanie struktur i procesów do zmian politycznych	Ustawiczne śledzenie otoczenia politycznego po to, aby antycypować zmiany w odpowiednim czasie	Ustawiczne kultywowanie więzi społecznych, w celu oddziaływania na rząd, tak aby utrzymać bieżące polityki	Kształtowanie sposobów formułowania politycznych standardów za pomocą oddziaływania na normy, przeświadczenia interesariuszy

cd. tabeli 2

1	2	3	4	5
Rodzaj osiągniętej efektywności organizacyjnej	Skuteczność i legitymizacja	Korzyści wynikające z przewagi pierwszego ruchu oraz lepszej reputacji przedsiębiorstwa	Ochrona aktualnych zasobów i zdolności oraz pozycji rynkowej	Zredefiniowanie polityki publicznej pod kątem dopasowania do mocnych stron i interesów przedsiębiorstwa
Trwałość przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	Krótki czas trwania	Krótki – średni czas trwania	Bez zmian	Średni – długi czas trwania
Przykłady działalności politycznej	Szybkie, niskonakładowe rekonfigurowanie procesów wewnętrznych w celu spełnienia wymagań politycznych; inwestowanie w szkolenia, zasoby oraz umiejętności innowacyjne dla przyspieszenia i udoskonalenia podporządkowania polityce publicznej	Ustawiczne inwestowanie w śledzenie otoczenia; zatrudnianie byłych ekspertów rządowych; szkolenie i inwestowanie w wiedzę o nadciągających zmianach polityki publicznej	Orędownictwo za utrzymaniem barier wejścia; mobilizowanie sieci społecznych w celu obrony aktualnych polityk publicznych; lobbowanie w celu zmniejszenia zagrożenia wskutek wprowadzenia substytutów; lobbowanie za utrzymaniem struktur cenowych chroniących wartość przedsiębiorstwa	Agresywne budowanie poparcia popleczników wokół wspólnie podzielanych norm; współpraca z agendami rządowymi służąca tworzeniu nowych regulacji; formowanie sojuszy mających na celu zmianę reguł politycznego podporządkowania

Źródło: C. Oliver, I. Holzinger, op. cit., s. 507. Modyfikacja polegająca na uszczegółowieniu treści dynamicznych zdolności organizacji.

Z punktu widzenia strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem ważne jest zaobserwowanie, że dynamiczne zdolności organizacji stanowią podstawę osiągnięcia względnie trwałej przewagi konkurencyjnej, a w ślad za tym wysokiej efektywności organizacyjnej. Odpowiednie przydzielenie priorytetów strategicznych danym zasobom i zdolnościom przedsiębiorstwa zapewnia jego współewoluowanie z otoczeniem politycznym. Strategie zarządzania politycznego zorientowane na podporządkowanie są wspomagane zdolnościami wewnętrznymi umożliwiającymi dopasowanie do wymagań politycznych zarówno na dziś, jak i na jutro. Strategie zarządzania politycznego ukierunkowane na oddziaływanie korzystają ze zorientowanych na zewnątrz zdolności organizacji, dzięki którym przedsiębiorstwo jest w stanie kontrolować proces kształtowania wymagań polityki publicznej, tak aby możliwie jak najbardziej dopasować ową politykę do potrzeb i interesów przedsiębiorstwa.

Opisane strategie zarządzania politycznego można przyporządkować archetypom organizacyjnego politykowania. I tak: wtedy, gdy treścią strategii jest podporządkowanie służące utrzymaniu wartości, podstawowym punktem odniesienia jest archetyp planowania (strategia reaktywna). Strategia defensywna, wyróżniająca się oddziaływaniem służącym utrzymaniu wartości, odpowiada swą logiką archetypowi uczenia się organizacyjnego politykowania. Z kolei tworzenie wartości poprzez podporządkowanie typowe dla strategii antycypacyjnej mieści się w archetypie improwizacyjnym organizacyjnego politykowania. W końcu tworzenie wartości wspomagane oddziaływaniem, czyli strategia proaktywna, jest komponentą archetypu przedsiębiorczego organizacyjnego politykowania.

Omówione strategie zarządzania politycznego wiążą się z różnymi okresami trwania przewagi konkurencyjnej. Strategia defensywna może podtrzymać efektywność organizacyjną, ale raczej nie da jej długotrwałej przewagi konkurencyjnej, ponieważ zdolności dynamiczne firmy zawierają się nie w dążeniu do nowych źródeł renty ekonomicznej, ale w podtrzymywaniu i wykorzystywaniu zasobów i zdolności organizacji, które już posiada. Strategia reaktywna może dać tylko krótkotrwałą przewagę firmom w stosunku do rywali. Przewaga konkurencyjna osiągnięta wskutek realizacji tej strategii zostanie w znacznej części utracona wtedy, gdy konkurenci w branży dostosują się do danego obszaru polityki publicznej. Strategia antycypacyjna może dać dłużej trwającą przewagę konkurencyjną, ponieważ pozwala przedsiębiorstwom uzyskać przewagę pierwszego ruchu w adaptacji do otoczenia politycznego. W dynamicznym otoczeniu politycznym przewaga konkurencyjna osiągnięta dzięki wdrożeniu strategii antycypacyjnych charakteryzuje się tylko krótkim lub średnim okresem trwania. Strategie proaktywne prowadzą do generowania najbardziej trwałych rent ekonomicznych, ponieważ kształtują politykę publiczną i wówczas same definiują istotę zasobów i kompetencji, które zostaną uznane za polityczne akceptowalne. Zatem strategie defensywne, reaktywne, antycypacyjne i proaktywne będą kolejno generować coraz bardziej trwałą przewagę konkurencyjną. W miarę wzrostu dynamizmu otoczenia politycznego efektywność kolejnych strategii rośnie. Dlatego też strategie reaktywne i defensywne będą mniej efektywne niż strategie antycypacyjne i proaktywne w dynamicznych środowiskach politycznych.

Przedsiębiorstwo może jednak równocześnie obrać więcej niż jedną strategię, zależnie od kosztów alokacji zasobów w różne równocześnie realizowane strategie. Jednoczesne łączenie kilku strategii zarządzania politycznego może podnosić efektywność organizacyjną dzięki zwiększeniu elastyczności przedsiębiorstwa, z jaką dopasowuje się ono do zmian w otoczeniu politycznym i uniemożliwieniu konkurentom naśladowania podejmowanych działań. Ponadto zin-

tegowanie wykorzystywania rozmaitych zdolności politycznego zarządzania strategicznego może dawać efekt synergii, dodatkowo powiększający efektywność pojedynczych zdolności organizacji.

Podsumowanie

Zidentyfikowane i opisane cztery archetypy tworzą ramy teoretyczne, rozszerzające dotychczasową teorię politykowania organizacyjnego. Co więcej, pozwalają one zasadnie powiązać strategie polityczne z odpowiednim typem orientacji kulturowej, teorią efektywności organizacyjnej, modelem zarządzania, teorią rozwoju organizacji, źródłami władzy, a także społeczną sytuacją organizacji. W szczególności wskazano kluczowe dynamiczne zdolności organizacji wspomagające daną strategię polityczną.

Zbudowany model teoretyczny archetypów politykowania organizacyjnego pozwala też podać istotne wskazówki dla praktyki zarządzania. Podstawową sprawą jest świadomość kadry zarządzającej dotycząca niezbędności całościowego spojrzenia na procesy politykowania organizacyjnego. Tę ogólną konstatację można konkretyzować wielorako, np. strategia reaktywna wymaga wspomaganie przez zdolności planowania strategicznego i kulturę hierarchii. Podobnie efektywność strategii proaktywnej ma swe korzenie w zdolnościach przedsiębiorczych i kulturze adhokracji.

Opracowana koncepcja strategii politycznych z archetypami politykowania organizacyjnego w tle wymaga operacjonalizacji i sprawdzenia na drodze badań empirycznych. Warto też w tym miejscu podkreślić, że siedem elementów archetypów politykowania organizacyjnego nie stanowi zamkniętej listy. Sądzę, że będzie można ją uzupełnić o kolejne teorie organizacji w miarę ich pojawiania się w naukach o zarządzaniu.

Holburn i Bergh²¹ przekonująco uzasadniają, że efektywność organizacyjna zależy od formułowania i wdrażania strategii zarówno rynkowych, jak i nierynkowych. Badania zintegrowanych rynkowych i nierynkowych strategii wydają się wysoce owocnym kierunkiem przyszłych badań. Pozwolą one dogłębniej zrozumieć, jak przedsiębiorstwa poszukują tworzenia wartości ekonomicznej poprzez zespalanie strategii rynkowych ze strategiami nierynkowymi.

²¹ R.G. Vanden Bergh, G.L. Holburn. *Political Strategy for Corporate Mergers and Acquisitions*, „Strategic Management Journal” 2014, Vol. 4.

Artykuł został przygotowany w ramach projektu pt.: „Politykowanie organizacyjne. Treść, proces, kontekst i efekty”, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/11/B/HS4/00673.

Literatura

- Boddewyn J.J., Brewer T.L., *International-business political behavior: new theoretical directions*, „Academy of Management Review” 1994, Vol. 19(1).
- Bratnicki M., *Organizacyjne archetypy i nieokreśloność*, „Współczesne Zarządzanie” 2008, nr 2.
- Bratnicki M., *Styl decydowania w podejmowaniu decyzji kierowniczych*, „Problemy Organizacji” 1980, nr 4.
- Cameron K.S., Quinn R.E., DeGraff J., Thakor A.J., *Competing values leadership. Creating value in organizations*, Edward Elgar, Cheltenham/Northampton 2006.
- Holburn G.L.F., Zelner B.A., *Political capabilities, policy risk, and international investment strategy: evidence from the global electric power generation industry*, „Strategic Management Journal” 2010, Vol. 31, Iss. 12.
- Jia N., *Are collective political actions and private political actions substitutes or complements? Empirical evidence from China's private sector*, „Strategic Management Journal” 2014, Vol. 35, Iss. 2.
- Kingsley A.F., Vanden Bergh R.G., Bonardi J.P., *Political Markets and Regulatory Uncertainty: Insights and Implications for Integrated Strategy*, „Academy of Management Perspectives” 2012, Vol. 26.
- Kulikowska-Pawlak M., Bratnicki M., *Political microfoundations of strategic management* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości 2014 (w druku).
- Kwak J., *Citizens United v. FEC turns 2—and it's still wrong*, 2012, 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).
- Oliver C., Holzinger I., *The effectiveness of strategic political management: a dynamic capabilities framework*, „Academy of Management Review” 2008, Vol. 33, No. 2.
- Plowman D.A., Baker L.T., Beck T.E., Kulkami M., Solansky S.T., Travis D.W., *Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change*, „Academy of Management Journal” 2007, Vol. 50.
- Van de Ven A., Sun K., *Breakdowns in Implementing Models of Organization Change*, „Academy of Management Perspectives” 2011, Vol. 25.

**STRATEGIC POLITICAL MANAGEMENT.
ARCHETYPES OF ORGANIZATIONAL POLITICS PERSPECTIVE**

Summary: The purpose of this paper is to answer two basic questions: what political strategies allow an organization to gain and maintain a relatively long-lasting competitive advantage? What elements of organizational management support individual strategies? While seeking answers to the above questions, research on organizational politics was integrated with the works on the political strategic management and on this basis, four political strategies were isolated (proactive, defensive, anticipatory, and reactive), which are components of various archetypes of organizational politics. Building such a theoretical framework deepens our understanding of political strategic behavior. It is also a good basis for formulating empirically testable propositions. In the other part, first the concept of organizational politics archetypes has been presented. Then four types of political strategies have been described, as well as the abilities necessary for their implementation. The paper finishes with the discussion on the theoretical and practical implications and indicating future directions of research.

Keywords: strategy, political management, value.