

Dr Bohdan Kaczmarek

Katedra Teorii Polityki i Myśli Politycznej WNPiSM UW [www.teoriapolityki.com](http://www.teoriapolityki.com)  
[b.kaczmarek@uw.edu.pl](mailto:b.kaczmarek@uw.edu.pl)

Dyżur w poniedziałki, w godz. 11.30 – 12.30, p. 208, Nowy Świat 67, II p., proszę o wcześniejszy kontakt mailowy

## **Zarządzanie strategiczne jako proces polityczny**

### **Konwersatorium OGUN**

Semestr zimowy 2026/2027

**Cele zajęć:** Zajęcia mają na celu pokazanie procesu konstytuowania i realizacji strategii organizacji jako procesu politycznego. Z tej perspektywy pokazane zostaną różne aspekty procesu strategicznego i jego ujęcia. Dominować będzie krytyczna perspektywa paradygmatyczna. Nawiązywać będziemy przy tym do różnych interpretacji i rozumień polityki oraz władzy, uwidaczniać powiązanie strategii z procesami artykulacji sprzecznych i konfliktowych interesów istotnych dla przetrwania i rozwoju takich całości społecznych, jak organizacje.

**Metody:** Konwersatorium z elementami wykładu, dyskusja w oparciu przestudiowaną literaturą, referaty i prace badawcze uczestników zajęć, dyskusja na podstawie materiałów filmowych.

**Zaliczenie:** Na ocenę, na podstawie aktywności na zajęciach i przedstawionych referatów. Przy przygotowywaniu referatów możliwe jest ograniczone wykorzystywanie narzędzi AI pod warunkiem wcześniejszego poinformowania wykładowcy o zakresie ich stosowania oraz poinformowania o tym uczestników zajęć. Wykorzystanie narzędzi SI musi być zgodne z obowiązującymi przepisami, w tym zwłaszcza z uchwałą nr 75 Uniwersyteckiej Rady ds. Kształcenia z 11 września 2026.

### ***Ramowy program zajęć:***

#### ***1. Rozumienia strategii i procesu strategicznego jako procesu politycznego - zajęcia wprowadzające***

\*Program i koncepcja zajęć \*Zasady zaliczania \*Omówienie literatury \*Pojęcie strategii i polityki organizacji, definicje \*Strategia rzeczywista i strategia realizowana \*Strategia rozważana a wyłaniająca się, emergentna \*Strategia jako plan i zamierzenie a jako wzór adaptacji i kreacji rzeczywistości \*Trajektoria strategiczna \*Symboliczny sens strategii \*Paradygmaty, koncepcje, kierunki w naukach o organizacji i zarządzaniu, interpretacje i metafory organizacji a rozumienia strategii i procesu strategicznego \*Systemowe ujęcie organizacji i zarządzania – konsekwencje dla pojmowania strategii \*Zarządzanie strategiczne \*Obszary strategiczne \* Zarządzanie strategiczne z perspektywy politologicznej \*Ideologiczne funkcje koncepcji zarządzania strategicznego

#### ***2. Strategia i proces strategiczny jako artykulacja interesów***

\* Pojęcie interesu \* Spory teoretyczne w kwestii rozumienia i interpretacji interesu \* Znaczenie kategorii interesu w naukach społecznych, humanistyce, naukach o zarządzaniu i politologii  
\* Articulacja i reprezentacja interesów \* Sprzeczność i konflikt interesów \* Mechanizmy koordynacji interesów w procesie ich artikulacji \* Kanały artikulacji interesów \* Elektorat organizacji \* Koalicje interesów

### *3. Polityczny wymiar strategii organizacyjnych a rozumienia i interpretacje władzy i gier o władzę w organizacjach*

\* Kwestie sporne w rozumieniu i interpretacji władzy \* Władza a wpływ i przywództwo \* Kausalny charakter władzy \* Tzw. nurt główny i poboczny w interpretowaniu władzy władzy organizacyjnej \* Władza a zarządzanie \* Podstawy władzy w organizacjach i systemach społecznych: legitymacja, źródła władzy, przesłanki władzy \* Strategie walki o władzę w organizacjach \* Modele nadzoru korporacyjnego jako mechanizmy instytucjonalizacji organizacyjnej polityki \* Władza jako sens organizacyjnej polityki czy jako jej środek

### *4. Szkoły strategii i ich aspekty polityczne*

\* Szkoły strategii wg K. Obłója – planistyczna, ewolucyjna, pozycyjna, zasobów i kompetencji, prostych reguł, realnych opcji \* Szkoły strategii wg H. Mintzberga, \* Szkoły strategii a modele procesów decyzyjnych w organizacjach: racjonalny, ograniczonej racjonalności, polityczny i anarchiczny \* Socjopolityczne podejście do strategii – strategia jako proces polityczny \* Szkoły strategii a dyscypliny zajmujące się procesem strategicznym w organizacji – planowanie strategiczne, zarządzanie strategiczne, myślenie strategiczne, polityka organizacji

\* Wieloparadygmatyczna interpretacja zarządzania strategicznego \* Zarządzanie strategiczne w interpretacji paradygmatu krytycznego i interpretatywnego

### *5. Polityczne modele procesu strategicznego*

\* Strategia jako rezultat procesu artikulacji interesów \* Model elektoratu organizacji \* Strategia a walka o władzę w organizacji – różne interpretacje istoty politycznego charakteru procesu strategicznego \* Strategia jako rezultat wewnątrzorganizacyjnych gier i model koalicji H. Mintzberga \* Interpretacja polityki organizacji Katza i Kahna \* Iteracyjne modele procesu strategicznego: koncepcja M. Ghertmana, \* Modele inkrementalne: model inkrementalizmu rozłącznego C. Lindbloma, inkrementalizm logiczny J. Quinna, inkrementalizm poznawczy G. Johnsona \* Model zasobowy J. Bowera \* Kompleksowy model Strategora \* Reprodukacja i rewolucja strategiczna

### *6. Typologie strategii jako rezultatów procesów politycznych w organizacjach*

\* Strategie rozwoju: metamorfoza, transformacja, transgresja, regresja, likwidacja \* Strategie proaktywne i reaktywne \* Strategie konkurencji, drapieżnictwa, pasożytnictwa i antybiozy \* Strategie wzrostu: specjalizacji, dywersyfikacji, integracji \* Rodzaje dywersyfikacji i integracji \* Strategie globalizacji \* Strategie fuzji i akwizycji \* Strategie relacyjne: protekcyjizmu, porozumienia, alianse, klub dostawców dla państwa, polityczno – technologiczna, polityczno – związkowa \* Nisza bezpieczeństwa \* Strategie konkurencji: kosztowe i cenowe, dyferencjacji i koncentracji, ofensywne, defensywne, neutralne \* Strategie funkcjonalne \* Alternatywne typologie strategii

### *7. Polityka w organizacjach a niepewność i ryzyko oraz zarządzanie ryzykiem*

\* Ryzyko i niepewność w zarządzaniu strategicznym \* Zjawiska polityczne i władza w organizacjach a niepewność \* Proces zarządzania ryzykiem \* Metody pomiaru i ograniczania ryzyka \* Zarządzanie strategiczne a przedsiębiorczość \* Przedsiębiorcze strategie P. Druckera \* Uczenie się i zarządzanie wiedzą \* Kreowanie wiedzy w organizacjach a strategia \* Wiedza a władza i polityka w organizacjach

### *8. Analiza strategiczna - aspekty socjopolityczne*

\*Strategiczna analiza otoczenia organizacji \*Modele otoczenia organizacji: makrootoczenie, otoczenie bliższe i dalsze, otoczenie wewnętrzne, relacje między organizacją a otoczeniem\*Segmentacja otoczenia i analiza PEST, metody scenariuszowe \*Analiza szans i zagrożeń \*Analiza elektoratu organizacji \*Lukastrategiczna \*Symulacje \*Mapowanie i analiza interesariuszy \*Analiza konkurencji\*Benchmarking \*Wywiad, szpiegostwo i dywersja gospodarcza \*Model pięciu sił konkurencji Portera \*Ocena atrakcyjności sektora \*Mapa grup strategicznych \*Zastosowania teorii gier \*Analiza potencjału strategicznego organizacji, mapowanie interesariuszy\*Analiza zasobów i kompetencji \*Analiza sił i słabości SWOT/TOWS \*Łańcuch wartości \*Bilans strategiczny \*Analiza kluczowych czynników sukcesu \*Metody portfelowe: BCG, portfel technologiczny, macierz McKinsey/GE \*Polityczny wymiar analiz strategicznych

#### 9. *Strategie a tożsamość organizacji*

\*Strategia a kultura organizacji \*Tożsamość i zarządzanie tożsamością \*Wizja \*Misja organizacji: jako kategoria wiedzy refleksyjnej, odzwierciedlenie osobowości, podstawa komunikacji, synteza sposobu zachowania się i jako ideologia oraz doktryna organizacji \*Funkcje misji

#### 10. *Formułowanie i realizacja strategii oraz kontrola strategiczna jako arena polityczna*

\*Proces zarządzania strategicznego i jego składniki \*Planowanie strategiczne a plany taktyczne i operacyjne \*Model PPBS i RAISE \*Planowanie kroczące \*Schematy procesu formułowania strategii \*Strategia „red ocean” a „blue ocean” \*Uwarunkowania budowy strategii \*Formułowanie a implementacja strategii \*Sposoby implementacji strategii: rozkazodawczy, reorganizacyjny, kolaboracyjny, kulturowy, oddolny \*Konceptcje i narzędzia implementacji strategii: koncepcja strategicznych programów funkcjonalnych, koncepcja zrównoważonej karty wyników, perspektywa finansowa, perspektywa klienta, perspektywa procesów wewnętrznych, perspektywa rozwoju, koncepcja dźwigni kierowniczych, koncepcja zarządzania konfliktem \*Implementacja strategii a struktura \*Strategia a potencjał społeczny\*Strategia a komunikacja \*Kontrola strategiczna \*Procesy organizacyjnej kontroli z perspektywy socjolingwistycznej\*Dylematy zarządzania strategicznego

#### 11. *Analiza strategii i procesu strategicznego organizacji w wybranych organizacjach*

Program będzie modyfikowany stosownie do zainteresowań uczestników zajęć

#### **Literatura:**

Wybrane pozycje - szczegółowa literatura będzie doprecyzowywana na zajęciach:

G. Morgan "Obrazy organizacji", wiele wydań

M. Jo Hatch „Teoria organizacji”, Warszawa 2002

Ł. Sułkowski „Epistemologia i metodologia zarządzania”, Warszawa 2012,

Strategor „Zarządzanie firmą Strategie Struktury Decyzje Tożsamość”, Warszawa 1999

K. Obłój „Strategia organizacji”, Warszawa 2007

B. Czarniawska „Trochę inna teoria organizacji Organizowanie jako konstrukcja sieci działań”, Warszawa 2010,

H. Mintzberg „Zarządzanie”, Warszawa 2012

B. Kaczmarek „Polityka – problem władzy, czy problem własności. Własność jako przesłanka władzy”, w: B.Kaczmarek /red./ "Metafory polityki 2", Warszawa 2003, <https://www.teoriapolityki.com/materialy-i-artykuly>

M.Zawadzki "Nurt krytyczny w zarządzaniu. Kultura, edukacja teoria", Wydawnictwo Akademickie Sedno

J. Scott „Władza”, Warszawa 2006

J. Miroński „Władza i polityka w przedsiębiorstwie Zarządzanie przez wpływ”, Warszawa 2000  
[https://www.academia.edu/31137048/Władza i polityka w przedsiębiorstwie](https://www.academia.edu/31137048/Władza_i_polityka_w_przedsiębiorstwie)

S. Lukes „Władza w ujęciu radykalnym”, w: A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski /wybór i opracowanie/, „ Współczesne teorie socjologiczne”, tom 1, Warszawa 2006

M. Foucault „Trzeba bronić społeczeństwa Wykłady w College de France, 1976”, Warszawa 1998

J. LaPalombara „The Underestimated Contributions of Political Science to Organizational Learning”, M. Dierkes, A.B. Abtal, J. Child, I. Nonaka /ed./ „Handbook of Organizational Learning and Knowledge”, Oxford University Press 2007

B. Kaczmarek „Politologia organizacji”? „Organizatologia polityki”? Polityka w świecie organizacji i organizacyjny sens polityki a ich badanie”, [w:] J. Błuszkowski, J. Zaleśny /red./ „Wyjaśnianie polityki”, Studia Politologiczne, vol.17, Warszawa 2010,  
<https://www.teoriapolityki.com/materialy-i-artykuly>

B. Kaczmarek „Organizacje. Polityka, władza, struktury, Warszawa 2001, skan książki dostępny na <https://www.teoriapolityki.com/materialy-i-artykuly>

P. Górski Menedżerowie, ich władza i wiedza w perspektywie ideologicznej  
<https://ruj.uj.edu.pl/server/api/core/bitstreams/b50d9490-1304-46bf-bada-928130cdf6fe/content>

R. Miński „Robert Michels jako prekursor socjologii organizacji”, [w:] Studia Socjologiczne nr 4(227)/2017 [https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-a4f28d3b-4424-4919-8128-d9b3bcd2c4da/c/Studia Socjologiczne 2017 nr4 s.165 187.pdf](https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-a4f28d3b-4424-4919-8128-d9b3bcd2c4da/c/Studia_Socjologiczne_2017_nr4_s.165_187.pdf)

B. Kaczmarek „Zarządzanie jako metafora polityki”, [w:] B. Kaczmarek „Metafory polityki 4”, Warszawa 2013, <https://www.teoriapolityki.com/materialy-i-artykuly>

J. Karcz „Gry organizacyjne i polityczna perspektywa analiz organizacji” [w:] Klincewicz, K. (red.) (2016). Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego,  
<http://timo.wz.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2016/09/10-Julia-Karcz-Gry-organizacyjne-i-polityczna-perspektywa-analiz-organizacji-Klincewicz-Krzysztof-red-Zarzadzanie-organizacje-i-organizowanie.pdf>