

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

**Sukces w zarządzaniu kadrami**

**Różnorodność w zarządzaniu**

**kapitałem ludzkim –**

**podejścia, metody, narzędzia**

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: K. Halina Kocur  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
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 978-83-7695-497-4**

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> .....	9
<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> EVP na przykładzie Orange Polska S.A. ....	26
<b>Bogna Bartosz:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych .....	46
<b>Urszula Bukowska:</b> Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia .....	73
<b>Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników .....	82
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich .....	93
<b>Katarzyna Durniat:</b> Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
<b>Katarzyna Gajek:</b> Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
<b>Karolina Gonera:</b> Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji .....	156
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów .....	166
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych .....	179
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników? .....	190
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

<b>Beata Krawczyk-Bryłka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie .....	225
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści .....	237
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji .....	251
<b>Martyna Michalak:</b> Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników? .....	261
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji .....	272
<b>Monika Osyra:</b> Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	283
<b>Aneta Pisarska:</b> Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia .....	290
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu .....	300
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia .....	314
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej .....	325
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach .....	336
<b>Jagoda Stompór- Świdarska:</b> Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów .....	348
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania .....	360
<b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy .....	371
<b>Monika Wawer:</b> Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych .....	383
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic? .....	393
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi .....	405

## Summaries

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus .....	25
--	----

<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A. ....	34
<b>Bogna Bartosz:</b> Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees .....	45
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study .....	62
<b>Urszula Bukowska:</b> Employees' socialization in conditions of cultural diversity.....	72
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Gamification in development and education – threats and opportunities .....	81
<b>Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategic management games as a tool for developing managerial competency .....	104
<b>Katarzyna Durniat:</b> The education of human capital in the field of mobbing protection .....	114
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Managers response to subordinates feedback – research report .....	126
<b>Katarzyna Gajek:</b> Diversity management in Polish organizations .....	137
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Perceived organizational support. Critical approach .....	145
<b>Karolina Gonera:</b> Manager's self-education – added value to organization..	155
<b>Lukasz Haromszeki:</b> Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test .....	178
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method .....	189
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Does transformational leadership meet expectations of employees? .....	201
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Ethos behaviours in the context of working life.....	209
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing .....	224
<b>Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Women and men in a team – the value or challenge .....	236
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits .....	250
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

<b>Martyna Michalak:</b> Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
<b>Monika Osyra:</b> Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
<b>Aneta Pisarska:</b> Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
<b>Jagoda Stompór-Świdorska:</b> Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
<b>Magdalena Ślęzyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
<b>Monika Wawer:</b> Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

**Dorota Kanafa-Chmielewska**

Uniwersytet Wrocławski

---

## UWARUNKOWANIA I KONSEKWENCJE POLITYCZNYCH ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest prezentacja koncepcji poświęconych zachowaniom politycznym w organizacji. Zachowania polityczne w organizacji są działaniami polegającymi na wywieraniu wpływu społecznego, który w pewnych warunkach może przerodzić się w manipulację. Na poziomie organizacji do warunków tych zalicza się niedobór zasobów, brak jasnych reguł postępowania i związku poziomu wykonania zadań z nagrodami lub karami. Również niektóre cechy pracowników mogą predysponować ich do przejawiania zachowań politycznych. Wśród nich czołowe miejsca zajmują: potrzeba władzy, makiawelizm, wysoka obserwacyjna samokontrola, zwana pragmatyzmem, umiejscowienie poczucia kontroli oraz skłonność do podejmowania ryzyka. Politycznych zachowań organizacyjnych nie da się uniknąć, ponieważ łączą się nierozzerwalnie ze sprawowaniem władzy lub z dążeniem do jej uzyskania.

**Słowa kluczowe:** polityczne zachowania organizacyjne, władza, wpływ społeczny, manipulacja.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.16

### 1. Wstęp

Zachowania personelu są ważne dla wszystkich interesariuszy organizacji. Poza pracodawcami i pracownikami do grupy tej należą dostawcy, kooperanci i klienci. Zachowania personelu są podstawą do określania kondycji organizacji oraz jakości świadczonych przez nią usług. Gdy zachowania pracowników wymagają optymalizacji, organizacje, za pośrednictwem swoich menedżerów, zwracają się po pomoc do specjalistów, m.in. do psychologów. Psychologia pracy i organizacji jest bowiem nauką o zachowaniach w szeroko pojętym kontekście organizacyjnym. W polskiej literaturze poświęconej zarządzaniu zasobami ludzkimi brakuje systematycznego opisu politycznych zachowań organizacyjnych. Warto więc tę lukę wypełnić. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie i wstępne usystematyzowanie wiedzy na temat zachowań politycznych w organizacji.

## 2. Definicja pojęcia

Griffin [2007] określa działania polityczne jako te, które jednostka podejmuje, aby zdobyć, rozszerzyć i wykorzystać władzę oraz inne zasoby w celu uzyskania pożądaných wyników. Zdaniem tego autora istnieje pięć typów zachowań politycznych. Pierwszym jest obietnica nagrody oferowanej w zamian za poparcie. Do zachowań politycznych należy również perswazja, rozumiana jako przekonywanie do swoich racji innych pracowników przy użyciu argumentów opartych na logice lub emocjach. Trzeci typ zachowań politycznych polega na stworzeniu zobowiązania i jest tożsamy z doskonale znaną w psychologii regułą wzajemności (por. [Cialdini 2007]). Griffin [2007] wśród zachowań politycznych wyróżnia też przymus. Piąty rodzaj opisywanych działań polega na zarządzaniu przez wywieranie wrażenia, aby budować pozytywny wizerunek w oczach współpracowników.

Inni autorzy definiują zachowania polityczne podobnie jak Griffin [2007]. Przykładowo: Bacharach i Lawler [1998] twierdzą, że zachowanie polityczne jednostki jest nastawione na wywieranie wpływu na innych ludzi oraz na oddziaływanie na wydarzenia w organizacji, aby zapewnić jednostce ochronę jej interesów, zaspokojenie potrzeb i osiągnięcie pożądaných przez nią celów.

Z kolei Oade [2009] jest zdania, że zachowania polityczne są podstawą radzenia sobie w relacjach interpersonalnych i bez nich trudno o efektywność organizacyjną w zarządzaniu personelem. Z drugiej strony autorka zaznacza, że polityczność zachowań zależy od stopnia, w jakim aktywność jednostki jest ukierunkowana na realizowanie jej wewnętrznego programu i od tego, jak dalece ten program odbiega od roli pracowniczej i zadań zawodowych. Przykładowo: pracownik może przedkładać własne potrzeby i życzenia nad to, czego od niego oczekują interesariusze organizacji. Przejawianie zachowań politycznych ma na celu zdobycie zasobów, np.: władzy, kontroli lub prestiżu, przy braku transparentności i otwartości w podejmowanych działaniach i celach, którym te działania służą [Oade 2009].

Na konflikt interesów, wartości osobistych lub motywów jako na źródło zachowań politycznych zwracają uwagę Ranker i współpracownicy [2008]. Ich zdaniem takie dylematy mogą spowodować, że jednostka zamiast pracować zajmie się „niewłaściwym politykowaniem”, któremu towarzyszy brak szczerości i bezpośredniości w relacjach między współpracownikami. Rzecz jasna, może się to negatywnie odbić na karierze personelu. Wspomniani autorzy zwracają uwagę, że konkurowanie i zatajanie informacji źle wpływa na organizację i skutkuje niekorzystnymi zmianami w realizacji jej zadań.

Buchanan i Badham [1999] do typowych politycznych zachowań organizacyjnych zaliczają: poszukiwanie i dawanie porad, elastyczność i mobilność, dozowanie informacji, krótkookresowe kompromisy, pewność siebie oraz „bycie szefem”. Osoby aktywne zawodowo z pewnością zetknęły się z typem pracownika, który w zależności od pozycji, jaką zajmuje w organizacji, zawsze uważnie słucha i chętnie prosi o poradę lub udziela wskazówek. Indykatorem innego typu zachowań politycznych,



mianowicie elastyczności i mobilności jednostki, jest to, że nigdy nie poświęca się ona tylko jednej dziedzinie życia organizacyjnego. W skrajnych przypadkach można powiedzieć, że „wszędzie jej pełno”.

Dozowanie informacji polega na tym, że jednostka nigdy nie mówi wszystkiego, co wie na temat ważny z punktu widzenia interesów organizacji. Gdy już coś ujawnia, robi to w sposób niezwykle przemyślany, ponieważ przekazuje innym znane im już informacje. Mają one bowiem oczywistą wartość, a znaczenie informacji nieznanych trudno określić. Takie działanie nastawione jest na ustalanie hierarchii władzy w organizacji poprzez budowanie własnej kompetencji w oczach innych. W psychologii tego typu postępowanie występuje pod nazwą tendencyjnej komunikacji informacji podzielanych. Można go uniknąć, m.in. prowadząc dyskusje w grupach, które się znają i których członków status jest już ustalony [Stasser 1992].

Kolejny typ zachowań politycznych w organizacji to krótkookresowe kompromisy, które mają odwrócić uwagę współpracowników, uspić ich czujność, aby jednostka mogła realizować własne interesy. Wspomniane kompromisy mogą przyczyniać się do występowania reguły wzajemności u partnerów interakcji. Zachowanie polityczne określone jako pewność siebie przejawia się tym, że raz podjęta decyzja zobowiązuje jednostkę do nieustannego sprawiania wrażenia, że wie, co robi, nawet jeśli tak nie jest. Z kolei „bycie szefem” jest rolą, która wymaga utrzymywania dystansu, ponieważ przyjaźń z pracownikami ogranicza władzę menedżera.

Furnham i Taylor [2011] podkreślają, że zachowania polityczne w organizacji prawie zawsze mają negatywne konotacje. Ich nazwa pojawia się w kontekście wyzysku i manipulacji, motywów egoistycznych lub oportunistycznych, które prowadzą do rozczarowań i trudności. W takich okolicznościach ludzie posługują się językiem oszczerstw, nie ma mowy o dobrostanie pracowników i organizacji jako całości. Ponadto nadużywane są autorytet i władza. Z drugiej strony nadawanie etykietki „polityczne” zachowaniom, których nie da się zrozumieć lub na które nie można wpłynąć, nacechowane jest naiwnością. Zachowania polityczne mogą być po prostu zachowaniami związanymi z władzą.

W tej części artykułu zaprezentowano definicje i klasyfikacje zachowań politycznych w organizacji. Na ich podstawie można stwierdzić, że zachowania polityczne służą do zdobycia i utrzymania władzy w organizacji, a nawet do codziennego, umiejętnego podtrzymywania relacji interpersonalnych między pracownikami. Nie są więc one jedynie czymś negatywnym, jak zazwyczaj się je określa. Jak zatem odróżnić „pozytywne” zachowania polityczne od „negatywnych”? Kluczem może być podzielenie oddziaływań interpersonalnych na wpływ społeczny i manipulację.

Wzajemne wywieranie na siebie wpływu przez jednostki, grupy oraz organizacje społeczne jest zwyczajnym elementem życia społecznego. Wpływ społeczny jest procesem, w którym zachowania, opinie lub uczucia jednostki zmianie ulegają wskutek tego, co robią, myślą lub czują inni [Wojciszke 2002]. Z kolei manipulacja społeczna jest specyficznym rodzajem wpływu społecznego, w którym manipulator ukrywa lub przedstawia w nieprawdziwym świetle elementy swojego działania: cele, metody, środki i skutki [Sobkowiak 1996a].

Manipulacja stosowana jest zwykle, gdy manipulator: 1) przewiduje wystąpienie silnego oporu wobec swoich działań; 2) nie może ujawnić przesłanek, przebiegu i skutku swoich działań; 3) nie posiada społecznej legitymizacji swoich działań; 4) spotyka się z niezrozumieniem swoich intencji, nawet gdy są korzystne dla ogółu; 5) ma mało czasu. Manipulator zazwyczaj nie liczy się z dobrem oraz interesem innych osób. Przy okazji manipulacji łamane są normy moralne, wykorzystywane są zarówno pozytywne, jak i negatywne charakterystyki relacji interpersonalnych, odpowiednio: przyjaźń, zaufanie, współczucie oraz zawiść, nienawiść, strach, uprzedzenia [Sobkowiak 1996a].

Podsumowując: zachowania polityczne w organizacji są działaniami polegającymi na wywieraniu wpływu społecznego. Oddziaływania te mogą mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki. Zachowań politycznych w organizacji nie da się uniknąć, należy jedynie zwrócić uwagę, by wpływ społeczny nie przeradzał się w manipulację.

### **3. Przyczyny i skutki zachowań politycznych w organizacji**

W tej części artykułu zostaną zaprezentowane organizacyjne i jednostkowe przyczyny i skutki zachowań politycznych w organizacji. W politykę organizacyjną angażują się jednostki, zespoły i działy. Korzystają one z władzy oraz innych zasobów, aby osiągnąć preferowane wyniki w sytuacji niepewności i niezgody w kwestiach istniejących rozwiązań. Gdy ludzie dzielą się władzą, ale mają różne poglądy na temat tego, co powinno być robione i w jaki sposób, wtedy decyzje i działania są efektem organizacyjnych procesów politycznych [Buchanan, Badham 1999]. Pracownicy wierzą, że idealne środowisko pracy jest wolne od zachowań politycznych. Z kolei negatywne postawy personelu wobec zachowań politycznych mogą przeciwdziałać zrozumieniu rzeczywistej funkcji, jaką pełnią one w organizacji [Ferris i in. 1996].

Wyeliminowanie zachowań politycznych z organizacji jest niemożliwe, można nimi jedynie zarządzać. Prawdopodobieństwo wystąpienia zachowań politycznych wzrasta wtedy, gdy pojawiają się sprzeczne lub niejasne cele, zasoby są ograniczone lub istnieje niezgoda odnośnie do jakichś innych kwestii organizacyjnych [Witt 1998]. Ogólnie rzecz ujmując: pojawienie się zachowań politycznych w organizacji jest wypadkową współzawodnictwa między pracownikami oraz złożoności i niepewności sytuacji organizacyjnej.

Mając na uwadze te czynniki, można wyróżnić cztery typy sytuacji, które indukują trzy poziomy prawdopodobieństwa wystąpienia zachowań politycznych: 1) średnie prawdopodobieństwo, przy wysokim współzawodnictwie, ale niskiej złożoności i niepewności albo odwrotnie, przy niskim współzawodnictwie, któremu towarzyszą wysoka złożoność i niepewność; 2) wysokie prawdopodobieństwo, przy wysokim współzawodnictwie, złożoności i niepewności; oraz 3) niskie prawdopodobieństwo, przy niskim współzawodnictwie, złożoności i niepewności [Beeman, Sharkey 1987]. Ponadto zachowania polityczne wystąpią z większym prawdopodobieństwem w organizacji, która je nagradza w sposób zamierzony lub mimowolny.

Wysoce negatywne konsekwencje może pociągać za sobą używanie okresowej oceny pracowników jako narzędzia o charakterze politycznym. W takiej bowiem sytuacji personel nie będzie dostrzegać związku pomiędzy zachowaniem a oceną, nagrodami i karami. Z kolei przypadki zwolnień mogą znaleźć swój finał w sądzie, ponieważ pracownicy będą kwestionowali ich zasadność. Gioia i Longenecker [1994] proponują środki zaradcze, które mogą zapobiec upolitycznianiu procesu oceny. Należą do nich: 1) bardzo klarowne i szczegółowe określanie celów i standardów organizacyjnych; 2) wskazywanie konkretnych działań i wyników jako pożądaných i nagradzanych; 3) prowadzenie ustrukturyzowanego i profesjonalnego przeglądu pracy personelu oraz wyjaśnianie punktacji używanej w ocenie; 4) zapewnianie stałej, częstej informacji zwrotnej (nie tylko raz w roku); 5) przyjęcie do wiadomości, że ocena pracowników nie jest wolna od zachowań politycznych, oraz dyskusowanie tego faktu na forum organizacji.

Występowanie zachowań politycznych może przynosić również pozytywne skutki. Dla jednostek są nimi rozwój kariery oraz uznanie i status. Organizacja zyskuje, gdyż w efekcie normalnych procesów politycznych zadania są wykonywane, a cele osiągane. Szkodliwymi efektami są straty „przeigranych” w politycznych rozgrywkach, niewłaściwe używanie zasobów oraz powstawanie nieefektywnej kultury organizacyjnej. W takiej kulturze pracownicy dystansują się emocjonalnie od organizacji. Trudno od nich wyegzekwować, by angażowali się i wykonywali zadania zawodowe na wysokim poziomie [Madison i in. 1980].

Jeśli organizacja postawi sobie za cel zapobieganie zachowaniom politycznym, to decyzja taka oznacza przyjęcie określonej strategii i ponoszenie związanych z nią kosztów. Pfeffer [1993] wymienia możliwe strategie i koszty dotyczące tego typu prewencji. Pierwszą jest utrzymywanie nadmiaru zasobów, włącznie z zasobami ludzkimi. Jest to strategia droga i nieefektywna. Organizacja może również zabiegać o to, by jej kultura była silna, czyli charakteryzowała się wysoką interpersonalną spójnością wartości, przekonań i celów. Dbłość o jej podtrzymywanie byłaby priorytetem, począwszy od rekrutacji, skończywszy na socjalizacji i umiejętnym stosowaniu nagród i kar. W tym przypadku do kosztów Pfeffer [1993] zalicza niewielkie zróżnicowanie punktów widzenia i informacji podczas podejmowania decyzji, co może zaniżyć ich jakość. Trzecią strategią jest stwarzanie pozorów, że podejmowane decyzje są mniej ważne niż jest w istocie, co ma przekonać personel, że gra nie jest warta świeczki. Takie postępowanie może doprowadzić do unikania podejmowania decyzji, nieprzeprowadzania analiz oraz nieujawniania istotnych informacji. Ostatnią strategią jest redukcja niepewności i złożoności systemu organizacyjnego. Wiąże się z nią takie ujemne strony, jak sztywność reguł i procedur oraz redukcja możliwości wprowadzania zmian.

Podsumowując organizacyjne, czyli systemowe przyczyny i skutki zachowań politycznych, warto sięgnąć do definicji z zakresu nauk politycznych, w których to definicjach polityka jest jedną z kategorii podstawowych. Należy bowiem odnotować, że przywództwo w organizacji wiąże się z różnymi stylami jego pełnienia,

w których partycypacja personelu (podobnie jak partycypacja obywateli w sprawowaniu władzy w państwie) odgrywa istotną rolę. Podobieństwo do polityki państwa występuje nawet w nazwach stylów przywódczych, np. demokratyczny, autorytarny (por. [Griffin 2007]).

W politologicznym podejściu behawioralnym polityka określana jest w odniesieniu do takich pojęć, jak władza, wpływ i konflikty istniejące na różnych płaszczyznach życia społecznego. Ujęcie funkcjonalne opisuje funkcję polityki w systemie społecznym. Jest nią zapewnianie jego rozwoju przez rozwiązywanie konfliktów, wytwarzanie decyzji regulujących w autorytatywny sposób rozdział dóbr, artykulację, agregację i selekcję interesów. Podejście racjonalne charakteryzuje politykę jako podejmowanie decyzji w ramach procesu sprawowania władzy i gry o władzę, w którym uczestniczą różnorakie podmioty. Z kolei stanowisko postbehawioralne zakłada, że polityka jest rozwiązywaniem problemów społecznych, które wynikają z deficytu dóbr. Brak ten wywołuje deprivację jednostek i grup społecznych, a polityka jest swego rodzaju służbą społeczną, która ma na celu zmniejszanie lub usuwanie ograniczeń w zaspokajaniu potrzeb ludzi [Sobkowiak 1996b].

Niezależnie od czynników organizacyjnych moderujących występowanie zachowań politycznych, pamiętać należy o charakterystykach psychologicznych, które skłaniają ludzi do przejawiania zachowań politycznych, oraz o różnicach indywidualnych w tym zakresie. Wśród jednostkowych determinant zachowań politycznych czołowe miejsca zajmują: potrzeba władzy, makiawelizm, wysoka obserwacyjna samokontrola, zwana pragmatyzmem, umiejscowienie poczucia kontroli oraz skłonność do podejmowania ryzyka. Prezentowane charakterystyki psychologiczne występują w badaniach zachowań politycznych od lat 50. XX wieku. W owym czasie cechy psychologiczne cieszyły się dużym zainteresowaniem nie tylko psychologów, ale również politologów i socjologów (por. [Lane 1959]).

Potrzeba władzy jest oparta na motywacji do wywierania wpływu społecznego, przewodzenia ludziom oraz kontroli własnego otoczenia [Verba i in. 1971; Verba, Nie 1972]. Osoby z silną potrzebą władzy mają skłonność do przejawiania zachowań politycznych w organizacji [Kozusznik 2005, 2011]. Wspomniana potrzeba może mieć dwie formy. Potrzeba władzy o charakterze personalnym sprawia, że menedżerowie wymagają lojalnych zachowań wobec siebie. Gdy odejdą, ich podwładni czują się zdezorientowani i mają problem z dalszym efektywnym funkcjonowaniem, przynajmniej w krótkim okresie. Kierownicy z potrzebą władzy instytucjonalnej dbają o kulturę i klimat organizacyjny sprzyjający efektywnej pracy, a podwładnych przywiązują do organizacji [McClelland, Burnham 2003]. Uwzględniając różnice międzyplciowe, menedżerowie płci żeńskiej są bardziej oddani instytucji niż kierownicy płci męskiej [Ragins, Sundstrom 1989].

Do jednostkowych determinant zachowań politycznych należy również makiawelizm [Cole 1972]. Nazwa tej charakterystyki psychologicznej pochodzi od nazwiska włoskiego filozofa polityki Niccolò Machiavellego, które to nazwisko do dziś kojarzone jest z bezwzględnym manipulowaniem ludźmi w celu realizacji partyku-

larnych, politycznych interesów. Dlatego makiaweliczne są osoby, które mają skłonność do manipulowania innymi na drodze do osiągnięcia własnych celów, ponieważ: 1) zachowują się nieszczerze, zatajają informacje; 2) są cyniczne i przekonane, że inni ludzie są tacy sami; 3) nie troszczą się o to, by zachowywać się moralnie, dodać by można: zgodnie z regułami życia społecznego [Rauthmann, Will 2011].

Z makiawelizmem wiąże się wysoka obserwacyjna samokontrola zachowania, bardziej znana w polskiej literaturze psychologicznej jako pragmatyzm. Zgodnie z teorią obserwacyjnej samokontroli zachowania ludzie różnią się zakresem, w jakim są w stanie obserwować, kontrolować i modyfikować własne zachowania ekspresyjne [Snyder 1974]. Osoby z nasiloną obserwacyjną samokontrolą zachowania (pragmatycy) są wrażliwe na społeczne oraz interpersonalne wskazówki dotyczące własnego zachowania w danej sytuacji. Z kolei jednostki o niskiej obserwacyjnej samokontroli (pryncypialiści) nie mają wystarczających zdolności lub motywacji do tego, by obserwować i kontrolować swoje zachowanie w celu dostosowania go do konkretnych okoliczności. Odzwierciedla ono ich dyspozycje i stan wewnętrzny, tj.: postawy, emocje, koncepcje własnej osoby oraz cechy osobowości. Nie należy jednak sądzić, że to czynniki sytuacyjne przejmują kontrolę nad zachowaniami pragmatyka, albowiem są one jedynie wskazówkami, którymi on się kieruje. Dla kontrastu: pryncypialista jest przekonany, że powinien pozostać sobą w każdej sytuacji. W związku z tym nie czuje potrzeby naginania swoich przekonań ani zachowań do bieżących warunków. Stany wewnętrzne stanowią dla niego źródło wskazówek na temat tego, jak należy się zachować [Wojciszke 1983, 1984]. Pragmatycy częściej niż pryncypialiści angażują się w zachowania polityczne [Kanafa-Chmielewska 2009].

Ekspresji zachowań politycznych w organizacji może sprzyjać również wewnętrzne poczucie kontroli, ponieważ zasada się ono na przekonaniu, że jednostka może panować nad tym, co się z nią dzieje. Paulhus [1983] wyróżnił trzy obszary poczucia kontroli, w zależności od tego, jak daleko od Ja się znajdują. Najbliżej Ja leży sfera sprawnościowych osiągnięć osobistych, która wiąże się ściśle z poczuciem własnej skuteczności, a nawet jest z nim utożsamiana [Paulhus 1983]. Poczucie własnej skuteczności jest jednym z aspektów spostrzegania siebie, własnej zdolności do radzenia sobie w pewnych sytuacjach lub wobec określonych zadań. Wpływa ono na: rodzaj wybieranego działania, wielkość podejmowanego wysiłku, uporczywość w realizacji zadań, typ emocjonalnych reakcji podczas przewidywania wystąpienia jakiejś sytuacji lub podczas znajdowania się w niej [Bandura 1982, 2000]. Dalej od Ja położona jest sfera kontroli interpersonalnej w diadach i małych grupach (głównie w relacjach twarzą w twarz), natomiast trzecia, najodleglejsza sfera dotyczy kontroli w środowisku społecznym i politycznym. Pracownicy posiadający wewnętrzne poczucie kontroli we wszystkich trzech sferach mogą być szczególnie motywowani do sięgania po władzę oraz dokonywania zmian w swoim otoczeniu [Zimmerman, Rappaport 1988; Zimmerman 1989].

Teoria poczucia kontroli może być wygodnym schematem do przewidywania wystąpienia zachowań politycznych. Prawdopodobieństwo pojawienia się zachowania politycznego zależy bowiem od oczekiwania, że działanie to przyniesie określoną nagrodę (nagrody), tzn. konsekwencje pożądane przez jednostkę, lub karę (kary), tzn. skutki dotkliwe dla jednostki, oraz od prawdopodobieństwa wystąpienia owych nagród i kar. W ekonomii takie sytuacje nazywane są grami. Gracz, w tym przypadku pracownik, musi dokonać oszacowania wartości oczekiwanej (WO), czyli sumy wyników pomnożonych przez prawdopodobieństwo ich pojawienia się [Czarny i in. 2000]. Jeżeli w przytoczonym przykładzie prawdopodobieństwo wystąpienia nagrody i kary jest jednakowe (50%), a wartość nagrody (np. awans) to 100, natomiast wartość kary (jej dotkliwość) wynosi -50, to wartość oczekiwana jest równa 25. Wartość oczekiwana jest dodatnia, zatem pracownik będzie przejawiał zachowania polityczne.

Do udziału w sytuacjach, które mają charakter gry, predysponuje skłonność do ryzyka, będąca kolejną determinantą zachowań politycznych [Kanafa-Chmielewska 2009]. Teoria zachowań ryzykownych, zaproponowana przez Sitkina i Pablo [1992], opiera się na trzech filarach: niepewności wyniku, oczekiwaniach wobec wyniku oraz na potencjale wyniku. Zachowania ryzykowne pojawiają się, gdy jednostka nie ma pewności, czy wynik wystąpi. Wspomniani autorzy zwracają uwagę, że pojęcie zachowań ryzykownych zazwyczaj występuje w kontekście wyniku negatywnego. Podkreślają jednak, że efekty niepewne mogą być również bardzo pozytywne. Potencjał wyniku dotyczy wielkości „wygranej” lub „przegranej”. Zachowanie jest więc bardziej ryzykowne, gdy niepewność wyniku jest wysoka, wynik jest trudniejszy do osiągnięcia i jego charakter jest ekstremalny, tzn. bardzo pozytywny lub bardzo negatywny [Sitkin, Pablo 1992].

Jednostki wywierające wpływ społeczny w organizacji mogą spodziewać się reakcji ze strony osób będących obiektami swoich oddziaływań. Reakcje te mogą być odebrane przez oddziałującego jako neutralne, pozytywne lub negatywne. Neutralne jest unikanie osoby wywierającej wpływ oraz kontakty w większym gronie w nadziei, że uwaga wywierającego wpływ skoncentruje się na kimś innym. Pozytywnie nacechowane jest usprawiedliwianie oddziaływań, przykładowo: „musi się tak zachowywać, bo na tym polegają jej/jego obowiązki zawodowe” lub: „zazwyczaj jest w porządku, tylko czasami tak się zachowuje”. Pracownicy starają się też zdobyć aprobatę liderów w nadziei, że to pozwoli im przetrwać, a nawet wzmocnić swoją pozycję w organizacji. Próba zmiany zachowania osoby wywierającej wpływ, np. poprzez powiedzenie, że pracownikowi będącemu obiektem wpływu takie zachowanie nie odpowiada, może być różnie odebrana. Jeśli taka informacja zwrotna nie przyniesie pożądanych rezultatów, pracownicy mogą poszukiwać wsparcia społecznego. Dotyczy to osób o podobnym statusie, np. współpracowników z tego samego działu, lub stojących wyżej w strukturze organizacji, np. kierowników wyższych szczebli. Gdy wywieranie wpływu nie osłabnie, jednostki mogą nawet użyć gróźb lub po prostu przerwać wykonywanie poleceń, niezależnie od tego, czy ich źródło jest nieformalne, czy formalne (por. [Kozusznik 2010]).

W tej części artykułu zaprezentowano przyczyny i skutki zachowań politycznych w organizacji. Można je podzielić na organizacyjne i jednostkowe. Na poziomie organizacyjnym zachowaniom politycznym opartym na wpływie społecznym lub manipulacji może sprzyjać przede wszystkim niedostatek zasobów, brak jasnych reguł postępowania i związane z nim poczucie niepewności. Po stronie jednostki determinantami są: potrzeba władzy, makiawelizm, wysoka obserwacyjna samokontrola, zwana pragmatyzmem, umiejscowienie poczucia kontroli oraz skłonność do podejmowania ryzyka. Podkreślić należy, że zachowania polityczne mogą mieć również pozytywne skutki, do których należą przede wszystkim: podejmowanie decyzji, rozwiązywanie konfliktów oraz efektywna dystrybucja zasobów organizacyjnych. Zachowania polityczne są nieodłącznym elementem „krajobrazu” organizacji, ponieważ łączą się nierozdzielnie ze sprawowaniem władzy lub dążeniem do jej uzyskania.

#### 4. Zakończenie

Zachowania polityczne w organizacji nie są tematem często podejmowanym w literaturze poświęconej zarządzaniu zasobami ludzkimi. Są one jednak nieodłącznym elementem funkcjonowania w środowisku pracy. W związku z tym zasługują na refleksję teoretyczną i badawczą. Zaprezentowane koncepcje pozwalają wysnuć wnioski, że zachowania polityczne opierają się na wywieraniu wpływu społecznego, który w pewnych warunkach może przybrać postać manipulacji. Dzieje się tak w sytuacji niedoboru zasobów oraz nieumiejętnego procesu zarządzania, pozbawionego celu i ustalonych reguł postępowania. Również profil psychologiczny pracowników, zawierający m.in. takie cechy, jak makiawelizm lub skłonność do ryzyka, może zwiększać częstość manipulacji w relacjach interpersonalnych. Warto pamiętać o tym, że zachowania polityczne pełnią w organizacji również pozytywną funkcję, dzięki której możliwy jest proces zarządzania.

#### Literatura

- Bacharach S.B., Lawler E.J., 1998, *Political alignments in organizations*, [w:] Kramer R.M., Neale M.A. (eds.), *Power and Influence in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, California, s. 68-73.
- Bandura A., 1982, *Self-efficacy mechanism in human agency*, *American Psychologist*, vol. 37(2), s. 122-147.
- Bandura A., 2000, *Self-efficacy*, [w:] Kazdin A.E. (ed.), *Encyclopedia of Psychology*, vol. 7, American Psychological Association, Washington, DC, US, s. 212-213.
- Beeman D.R., Sharkey T.W., 1987, *The use and abuse of corporate politics*, *Business Horizons*, vol. 2, s. 26-30.
- Buchanan D., Badham R., 1999, *Power, Politics, and Organizational Change*, Sage, London.
- Cialdini R., 2007, *Wywieranie wpływu na ludzi: teoria i praktyka*, tłum. B. Wojciszke, GWP, Gdańsk.
- Cole D.L., 1972, *Machiavellianism and political behaviour*, *The Journal of Social Psychology*, vol. 87, s. 159-160.

- Czarny B., Czarny E., Bartkowiak R., Rapacki R., 2000, *Podstawy ekonomii*, PWE, Warszawa.
- Ferris G.R., Frink D.D., Bhawak D.P.S., Zhou J., Gilmore D.C., 1996, *Reactions of diverse groups to politics in the workplace*, Journal of Management, vol. 22, s. 23-44.
- Furnham A., Taylor J., 2011, *Bad Apples Identify, Prevent & Manage Negative Behavior at Work*, Palgrave MacMillan, London.
- Gioia D.A., Longenecker C.O., 1994, *Delving into the dark side: the politics of executive appraisal*, Organizational Dynamics, vol. 22, s. 47-58.
- Griffin R., 2007, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, PWN, Warszawa.
- Kanafa-Chmielewska D., 2009, *Poczucie kontroli socjopolitycznej – wybrane korelaty i konsekwencje*, praca doktorska, Instytut Psychologii UW, Wrocław.
- Kożusznik B., 2005, *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Kożusznik B., 2010, *Zagrożenia wpływu społecznego w organizacji*, [w:] Kożusznik B., Chrupała-Pniak M. (red.), *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*, Wyd. UŚ, Katowice, s. 191-209.
- Kożusznik B., 2011, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Lane R.E., 1959, *Political Life*, Free Press, NY.
- Madison D.L., Allen R.W., Porter L.W., Renwick P.A., Mayes B.T., 1980, *Organizational politics: an exploration of managers' perceptions*, Human Relations, vol. 33, s. 79-100.
- McClelland D.C., Burnham D.H., 2003, *Power is the great motivator*, Harvard Business Review, vol. 81, s. 117-126.
- Oade A., 2009, *Managing Politics at Work*, Palgrave MacMillan, NY.
- Paulhus D.L., 1983, *Sphere specific measures of perceived control*, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 44, s. 1253-1265.
- Pfeffer J., 1993, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business School Press, Boston.
- Ragins B.R., Sundstrom E., 1989, *Gender and power in organizations: a longitudinal perspective*, Psychological Bulletin, vol. 105, s. 51-88.
- Ranker G., Gautrey C., Phipp M., 2008, *Political Dilemmas at Work: How to Maintain Your Integrity and Further Your Career*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Rauthmann J.F., Will T., 2011, *Proposing a multidimensional machiavellianism conceptualization*, Social Behavior and Personality, vol. 39(3), s. 391-404.
- Sitkin S.B., Pablo A.L., 1992, *Reconceptualizing the determinants of risk behavior*, Academy of Management Review, vol. 17, s. 9-38.
- Snyder M., 1974, *Self-monitoring of expressive behavior*, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 30(4), s. 526-537.
- Sobkowiak L., 1996a, *Manipulacja*, [w:] Antoszewski A., Herbut R. (red.), *Leksykon politologii*, atla2, Wrocław, s. 201-202.
- Sobkowiak L., 1996b, *Polityka*, [w:] Antoszewski A., Herbut R. (red.), *Leksykon politologii*, atla2, Wrocław, s. 296-297.
- Stasser G., 1992, *Pooling of unshared information during group discussion*, [w:] Worchel S., Wood W., Simpson J. (eds.), *Group Process and Productivity*, Sage, Newbury Park, CA, s. 48-57.
- Verba S., Nie N.H., 1972, *Participation in America. Political Democracy and Social Equality*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Verba S., Nie N.H., Kim J., 1971, *Modes of Democratic Participation: A Cross-National Comparison*, Sage, Beverly Hills, California.
- Witt L.A., 1998, *Enhancing organizational goal congruence: a solution to organizational politics*, Journal of Applied Psychology, vol. 83, s. 666-674.
- Wojciszke B., 1983, *Konsekwencje treściowego zróżnicowania struktury „Ja” – koncepcja Marka Snydera i jej implikacje teoretyczne*, Przegląd Psychologiczny, t. XXVI(1), s. 71-91.
- Wojciszke B., 1984, *Skala Pragmatyzmu – treść i charakterystyka psychometryczna*, Przegląd Psychologiczny, t. XXVII(3), s. 724-743.



- Wojciszke B., 2002, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Scholar, Warszawa.
- Zimmerman M.A., 1989, *The relationship between political efficacy and citizen participation: construct validation studies*, *Journal of Personality Assessment*, vol. 53, s. 554-566.
- Zimmerman M.A., Rappaport J., 1988, *Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment*, *American Journal of Community Psychology*, vol. 16, s. 725-750.

## **ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF POLITICAL ORGANIZATIONAL BEHAVIORS. THEORY AND A RESEARCH METHOD**

**Summary:** The aim of the article is to present the concepts referring to political behavior in organizations. Political behavior in organization are actions that exert some social influence, which under certain circumstances can transform into manipulation. At the organizational level these circumstances include the deficiency of resources, lack of clear rules of behavior and lack of link between performance and rewards or punishment. Some employees' traits can predispose them to manifest political behavior as well. Among these traits need for power, Machiavellianism, self-monitoring of expressive behavior, also called pragmatism, locus of control and propensity to risk-taking hold the prominent place. Political behavior in organizations seems to be unavoidable as they are interlinked with the exertion of power and pursuing to be in charge.

**Keywords:** organizational political behaviors, power, social influence, manipulation.