



RECENZJE I OMÓWIENIA

DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-26

Marta Młokosiewicz

Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

RECENZJA

Ilona Świątek-Barylska (red.),
Relacje w organizacji. Podręcznik menedżera,
Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego,
Łódź 2016, 250 s.

Niepewność, nieprzewidywalność i zmiana stały się współcześnie zasadniczymi cechami otoczenia, w którym przyszło funkcjonować organizacjom. Takie uwarunkowania wymuszają potrzebę elastyczności i szybkiego sprawnego reagowania. Zgodnie z raportem Sodexo (2017) do najważniejszych trendów, które aktualnie na skalę globalną kształtują środowisko biznesowe, można zaliczyć migracje na rynku pracy, przyspieszenie procesów innowacyjnych poprzez tworzenie przestrzeni do interakcji między organizacjami, intensywny rozwój robotyki przekształcającej miejsce pracy, starzejące się społeczeństwo i obecność kilku generacji na rynku pracy oraz związaną z tym konieczność budowania nowej kultury organizacyjnej umożliwiającej międzypokoleniowy transfer wiedzy, potrzebę „uwolnienia” potencjału milenialsów (ang. *Millennials*), coraz częstsze sięganie pracodawców po *personal branding* dla wykorzystania potencjału zatrudnionych, pojawiające się w wielu organizacjach innowacyjne rozwiązania dotyczące sposobu wykonywania pracy, a ponadto innowacyjne spojrzenie na miejsce pracy jako miejsce dobrobytu

i potrzebę uwzględniania wymogów zrównoważonego rozwoju. W takich warunkach wzrosło znaczenie kapitału ludzkiego jako cennego zasobu organizacji. Efektywne relacje wewnątrzorganizacyjne stały się jednocześnie ważną determinantą sukcesów rynkowych, a co za tym idzie – obiektem szczególnego zainteresowania zarówno praktyków zarządzania, jak i naukowców. Niewiele jednak prac z tego zakresu pojawiło się na polskim rynku wydawniczym. Opisywana książka, prezentująca podejście do zarządzania z perspektywy kształtowania relacji w organizacji, jest więc niewątpliwie nowatorska. Z tego względu i z uwagi na wieloaspektowe, a niejednokrotnie oryginalne ujmowanie opisywanych zagadnień publikację tę należy uznać za znaczącą.

W zamyśle autorów opracowanie „ma odpowiedzieć na zapotrzebowanie studentów oraz praktyków zarządzania i wskazuje na rozwiązania, które dają przewidywalne i oczekiwane rezultaty”. Zostało więc zaprojektowane jako „podręcznik do kształtowania relacji i zachowań organizacyjnych” (s. 9). W mojej opinii doskonale może pełnić taką funkcję. Niewątpliwie przyczynił się do tego przyjęty układ graficzny: przejrzysta prezentacja – prosty język, czytelne rysunki, tabele, wypunktowania najważniejszych zagadnień na wstępie każdego z rozdziałów, najważniejsze informacje na marginesach stron, a także zilustrowanie sygnalizowanych problemów przykładami i praktycznymi rozwiązaniami. Każdy rozdział jest poprzedzony krótką informacją o autorze i zakończony podsumowaniem skrótowo ujmującym najważniejsze treści oraz bibliografią i polecaną literaturą dodatkową, dzięki której czytelnik może poszerzyć wiedzę z omawianego zakresu tematycznego.

Na wysoką ocenę publikacji wpływa także jej zawartość merytoryczna. Zagadnienia dotyczące kształtowania relacji i zachowań w organizacji ujęto w trzy części, przy czym każda z nich została dodatkowo podzielona na rozdziały, jest ich łącznie jedenaście. Część pierwszą, *Relacje przełożony–podwładny*, współtworzyło troje autorów. Rozdział pierwszy autorstwa Inez Milopulos poświęcono omówieniu zagadnienia awansu przez rekrutację wewnętrzną w kontekście możliwych problemów i wyzwań związanych z tą sytuacją, a dotyczących zmiany charakteru relacji w zespole oraz adaptacji osoby awansowanej do nowej roli. W rozdziale drugim, którego autorem jest Maciej Malarski, opisano „sytuacje niewygodne” w relacjach przełożony–podwładny: roszczeniową postawę pracowników, dylemat między zaufaniem a kontrolowaniem podwładnych, dylematy i związane z nimi możliwości kierowania rozwojem zawodowym pracowników w sytuacjach ograniczonych

możliwości awansu drogą tradycyjną oraz kwestie zwalniania pracowników w kontekście budowania dobrego wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku pracodawcy. Część pierwszą kończy rozdział trzeci autorstwa Tomasza Czapli, poświęcony motywowaniu, a szczególnie motywacyjnej roli wynagrodzeń. Wskazano w nim także na błędne wyobrażenia zarządzających o motywacji.

Część druga książki, *Relacje w zespole*, składa się z czterech rozdziałów. W rozdziale czwartym Katarzyna Januszkiewicz omówiła funkcjonowanie jednostek w grupie, wyjaśniając pojęcie wpływu społecznego i koncentrując się na zjawisku konformizmu, syndromie myślenia grupowego, efekcie facylitacji społecznej oraz na pozytywnych aspektach przynależności do grupy w postaci wsparcia społecznego. W rozdziale piątym autorka Ilona Świątek-Barylska skupiła uwagę na wadach i zaletach rywalizacji oraz współpracy w zespole, wskazując na zasadnicze determinanty wyboru przez zarządzających przestrzeni organizacyjnej sprzyjającej orientacji kooperacyjnej lub rywalizacyjnej. Rozdział szósty opracowany przez Małgorzatę Kołodziejczak i Piotra Mikosika dotyczy efektywnego rozwiązywania problemów w grupie poprzez coaching zespołowy. Autorzy zwrócili uwagę na różnice między coachingiem indywidualnym a zespołowym oraz na wpływ kultury organizacyjnej na proces coachingu i jego efekty. W rozdziale siódmym Magdalena Zalewska-Turzyńska omówiła zagadnienia związane z komunikacją w zespołach zadaniowych, wskazując na znaczenie heterarchii, symetrii komunikacji i tymczasowości zespołu w tym procesie oraz wynikające z tego korzyści i trudności.

Część trzecią, *Relacje w różnorodności i zmienności*, współtworzyło pięć autorów. Uwypuklono w niej znaczenie kultury organizacyjnej dla budowania relacji w organizacji. Rozpoczynający tę część opracowania rozdział ósmy napisany przez Izabelę Bednarską-Wnuk stanowi wprowadzenie do tematyki kultury organizacyjnej. Autorka skupiła się na pojęciu i składowych kultury organizacyjnej, fazach i sposobach jej kształtowania oraz na zależnościach między kulturą organizacyjną a relacjami społecznymi w organizacji. W kolejnym, dziewiątym rozdziale Joanna Małgorzata Michalak wskazała na sposoby budowania kultury różnorodności etnicznej w organizacji, zagadnieniu zyskującym coraz bardziej na znaczeniu w kontekście nasilonej współcześnie globalizacji, związanego z nią przemieszczania się pracowników pomiędzy krajami i – w konsekwencji – intensyfikowania się różnorodności w miejscu pracy. Autorki rozdziału dziesiątego, Justyna Kliombka-Jarzyna i Patrycja Woszczyk, odnosząc się na wstępie do prognoz demograficznych

dla Polski, podjęły temat zarządzania wielopokoleniowym zespołem pracowników. Zwróciły szczególną uwagę na opis poszczególnych generacji na rynku pracy oraz sformułowały zalecenia do kształtowania kultury zaangażowania pracowników z różnych pokoleń. Ostatni, jedenasty rozdział książki poświęcono zarządzaniu zmianą z perspektywy organizacji i jednostki. Autor tej części opracowania, Witold Buraczyński, odniósł się do projektowania i wdrażania zmian w organizacji z perspektywy poszczególnych etapów zmiany, narzędzi przydatnych w tym procesie, znaczenia postaw menedżerskich w zarządzaniu zmianą i przełamywania oporu wobec zmian, prezentując autorskie narzędzie zarządzania zmianą.

Książka stanowi kompendium aktualnej wiedzy dotyczącej problematyki kształtowania relacji wewnątrzorganizacyjnych z uwzględnieniem najistotniejszych współcześnie trendów w wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniu organizacji. Autorom udało się zaprezentować wieloaspektowe podejście do omawianej problematyki. Wykazali się dużą znajomością prezentowanych zagadnień i dokonali tego w sposób prosty, przejrzysty i komunikatywny. Praca została zaprojektowana w sposób spójny i logiczny, napisana przystępnym dla przeciętnego czytelnika językiem, bez uszczerbku jednak dla jej warstwy naukowej. Opisywane mechanizmy zachowań ludzkich są z jednej strony rzetelnie opatrzone koncepcjami naukowymi ważnymi dla omawianych obszarów, z drugiej – wsparte przykładami z praktyki funkcjonowania różnych typów organizacji. Należy uznać ją za ważną pozycję na rynku wydawniczym właśnie ze względu na umiejętne, zrównoważone połączenie teorii i praktyki zarządzania. Publikacja inspiruje do wielowątkowej refleksji naukowej nad rolą i kształtowaniem relacji wewnątrzorganizacyjnych, zwłaszcza na gruncie polskim, a także do konkretnych zastosowań – dla zarządzających organizacjami. Ze względu na wielość przykładów książka może stanowić przydatne dydaktykom uzupełnienie wiedzy teoretycznej o praktykę zarządzania. O jej wartości w tym wymiarze stanowi walor aplikacyjny wynikający z doświadczeń autorów.

Czytając opiniowaną pracę, można śmiało stwierdzić, że w centrum zainteresowania twórców tej publikacji stoi człowiek jako podmiot w organizacji kształtujący obecny i przyszły kształt jej sukcesu, a ponadto można stopniowo odkrywać zamysł pokazania olbrzymiego pozytywnego potencjału tkwiącego we właściwie budowanych relacjach intraorganizacyjnych, przy czym szczególnie podkreślono tu rolę i zadania menedżera w pełnym wyzwaniu procesie budowania relacji między pracownikami, sprzyjających sukcesom osobistym i sukcesom organizacji. Należy

także przyznać, że doskonale udało się autorom zrealizować pomysł na książkę jako „podręcznik do kształtowania relacji i zachowań organizacyjnych” (s. 10), gdyż z powodzeniem może ona pełnić taką funkcję. Każdy rozdział poświęcony jest odrębnym zagadnieniom, można więc do niego sięgnąć, nie czytając całości opracowania, a jednak tym, co łączy wszystkie części pracy, jest analiza ludzkich zachowań pod kątem kształtowania efektywnych relacji wewnątrzorganizacyjnych, i w tym znaczeniu książka tworzy spójną całość. Po publikację *Relacje w organizacji. Podręcznik menedżera* mogą z pożytkiem sięgnąć nie tylko osoby na co dzień konfrontujące się z wyzwaniami związanymi z zarządzaniem ludźmi, lecz także pracownicy z różnych sektorów gospodarki, którzy jako wykonawcy współuczestniczą w zmaganiach organizacji ze współczesnymi wyzwaniami, a także nauczyciele akademicy i studenci – dla wzbogacenia procesu dydaktycznego.