

Arkadiusz Potocki (red.) [2005]

Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia

Difin, Warszawa, 338 s.

Problemy w relacji między pracownikiem a kadrą kierowniczą są obecne w każdym systemie społeczno-politycznym. Choć problematykę tę należy uznać za klasyczną w rozważaniach na gruncie nauki o zarządzaniu zasobami ludzkimi, to jednak w praktyce często zdarza się, iż jest ona zupełnie przemilczana, albo urasta do rangi wielkich konfliktów, protestów, bądź też stanowi źródło niesprawności i dodatkowych kosztów. Powodem tego jest niedocenianie znaczenia zachowań organizacyjnych, które należy rozumieć jako taką organizację, która postrzegana jest w perspektywie relacyjnej, komunikacyjnej oraz pełnionych w niej ról społecznych, uwikłanych w kontekst kulturowy, społeczny, psychologiczny i sytuacyjny. Jeśli przyjrzymy się współczesnym organizacjom gospodarczym i administracyjnym, to można stwierdzić, że na efekty ich funkcjonowania wpływa cała gama czynników dotyczących zachowań organizacyjnych, a w szczególności: indywidualnego uwarunkowania zachowania się człowieka, zachowań grupowych, przywództwa i stylów kierowania, komunikowania się, konfliktów w organizacji, motywacji, kultury organizacji, zmian organizacyjnych. Stąd różnorodne organizacje będące systemami społecznymi, składającymi się z określonych zachowań organizacyjnych, winny wyznaczać swoje wzorce tych zachowań, sposoby myślenia, procedury reagowania sprzyjające rozwojowi tych organizacji. Aby sprostać temu zadaniu, konieczne jest poznanie aktualnego stanu wiedzy zawartego w nielicznych publikacjach poświęconych tym zagadnieniom. Na szczególną uwagę zasługuje książka, która w przejrzysty i nowoczesny sposób przedstawia i systematyzuje podstawowe kwestie związane z zachowaniami organizacyjnymi.

Monografia pod redakcją Arkadiusza Potockiego zawiera dziesięć rozdziałów, z których większość poprzedzona jest głęboką analizą problemu i dzięki czemu zasługuje na miano przejrzystego konstatowania. Tylko niektóre rozdziały, odnosząc się do poruszanych kwestii, nie systematyzują prezentowanego problemu (np. rozdz. 2, 7, 10).

Rozdział pierwszy autorstwa D. Gacha i R. Winkler porusza problematykę indywidualnych uwarunkowań zachowań w organizacji. Rozdział ten rozpoczyna wyszczególnienie głównych przyczyn zachowań organizacyjnych, które wynikają z różnorodnych osobowości jednostek. Autorzy po ustaleniu pewnej listy istotnych cech warunkujących zachowania, jakimi są: percepcja, inteligencja, temperament, proces uczenia się, style poznawcze, dokonują ich skomplikowanej oceny. Tekst rozdziału wypełniają teoretyczne rozważania i dywagacje, często zaczerpnięte z różnych dyscyplin naukowych, m.in.: socjologii, psychologii, filozofii. Dla czytelnika nieposiadającego interdyscyplinarnej wiedzy w tym zakresie część opisywanych zagadnień może wydawać się niezrozumiała. Choć rozdział ten jest niezwykle interesujący pod względem konstrukcji, to wydaje się, iż z niektórych za-

gadnień filozoficznych czy psychologicznych można byłoby zrezygnować na rzecz rozwinięcia i szczegółowego wyjaśnienia tych, które można uznać za kluczowe dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Do takich zagadnień można zaliczyć m.in.: indywidualne cechy ludzi skutecznie wpływających na innych, uwarunkowania zachowań w aspekcie motywowania, problematykę panowania nad emocjami czy inteligencji emocjonalnej.

D. Gach w kolejnym – drugim rozdziale, zatytułowanym „Zachowania organizacyjne w wymiarze grupowym”, podejmuje próbę sprecyzowania czynników, które wpływają na efektywność pracy zespołu. Autor w prowadzonych tu rozważaniach dotyczących samej istoty funkcjonowania zespołów pracowniczych zdecydowanie odróżnia je od grup społecznych. D. Gach przywołuje liczne stanowiska teoretyczne, które mają za zadanie wykazać różnice między grupą a zespołem. Różnice te wynikają chociażby z odmiennych interpretacji na gruncie socjologii i nauk o zarządzaniu. Poczynione przez autora dywagacje na temat, czym jest zespół, a czym grupa, prowadzą do wniosku, że tylko grupa może mieć zabarwienie negatywne. Rysuje się bowiem szeroki dysonans między definicją zespołu i pracą w zespole a zagrożeniami wynikającymi z pracy zespołowej związanymi już z pojęciem grupy. Znane jest myślenie grupowe, oglupienie grupowe, polaryzacja grupowa, a zatem pochłonięcie przez grupę twórczych działań jednostki, która, zatracając swoją wartość, podporządkowuje się ogółowi. Stąd autor sugeruje, iż wydźwięk „grupy” jest negatywny. W rozdziale drugim można zauważyć pewną dominację poruszanych wyżej kwestii. Natomiast zupełnie zdawkowo autor traktuje problem bardzo istotny, jakim jest oddziaływanie jednostki na grupę. Wydaje się, iż wskazane tutaj byłoby pokuszenie się o sprecyzowanie pojęcia osobowości, która często staje się synonimem charakteru. W procesach organizacyjnych pojęć tych nie można bagatelizować. Niewątpliwie pożądane, czego jednak brakuje, byłoby wykazanie podstawowych zmiennych, zwiększających bądź zmniejszających siłę oddziaływania grupy (zespołu) na jednostkę, występujących po stronie osobowości bądź po stronie przesadnie rozbudowanych potrzeb. Brakuje systemowego ujęcia tego problemu, chociaż – co należy oddać autorowi – w imponujący sposób prezentuje on problem, wskazując na różnorodne stanowiska występujące w literaturze przedmiotu. Daje to czytelnikowi możliwość zaakceptowania bądź też pełnej dezaprobaty któregoś z nich w celu wypracowania swojego własnego zdania.

Rozdział trzeci dotyczy roli komunikowania się w procesie kształtowania pożądanych zachowań organizacyjnych i jest napisany przez redaktora monografii Arkadiusza Potockiego. Rozdział bardzo obszerny, niemniej jednak jego autorowi udało się w sposób bardzo przejrzysty, porządkując wiedzę, udzielić praktycznych wskazówek dotyczących komunikowania interpersonalnego i organizacyjnego. Autor prezentuje tu istotne zwłaszcza dla kierowników zespołów pracowniczych metody organizowania komunikacji społecznej przyczyniające się do podnoszenia jakości pracy. Lektura tego rozdziału pozwala czytelnikowi lepiej zrozumieć istotę procesów komunikowania składających się w efekcie na

kształtowanie pożądanych zachowań organizacyjnych. Trafnie dobrane w rozdziale trzecim zagadnienia zostały zestawione w logicznym układzie, który sprzyjał ich rozwinięciu w prawidłowej kolejności. Jedyne za zbędne można uznać powtarzanie przez autora kwestii odnoszących się do relacji kultura – człowiek, gdy szerzej traktuje o tym rozdział piąty, choć w kontekście dokonanej bogatej analizy problemu poprzez prezentowanie metod organizowania komunikacji społecznej w kierunku podnoszenia jakości pracy i rozwiązań innowacyjnych pozwala to na jeszcze lepsze zrozumienie problemu.

Interesujący jest także czwarty rozdział autorstwa A. Potockiego poświęcony, ogólnie rzecz ujmując, problemowi rozwiązania konfliktów. Autor kolejno analizuje cały proces powstawania konfliktu. Omawia przyczyny jego powstawania, kreując sytuacje im sprzyjające, analizuje ich podłoże, źródła i przechodzi do funkcji konfliktu, aby w końcu wskazać na problemy związane z zarządzaniem konfliktem. Poświęca wiele miejsca na podanie różnic między tradycyjnymi sposobami a nowoczesnymi metodami zarządzania konfliktem, tworząc tym samym gotowy sposób rozwiązania konfliktu. Zdaniem A. Potockiego rozwiązanie konfliktu jest możliwe przy udziale kadry kierowniczej, ale tylko tej, która wnikliwie badając przyczyny jego powstania, potrafi scharakteryzować konflikt na tyle, że dopasuje jedną z sześciu przedstawionych przez autora metod rozwiązania konfliktu do specyfiki organizacyjnej i osiągnie efekt pożądany. Zatem autor zachęca do myślenia analitycznego, które pozwoli nazwać konflikt, zarządzić nim i rozwiązać.

W rozdziale piątym autorka (A. Pietruszka-Ortyl) wprowadza czytelnika w obszary refleksji na temat kultury organizacji, które nie zawsze są obecne w myśleniu kadry kierowniczej. Autorka zaproponowała własną metodykę kształtowania pożądanej kultury organizacyjnej. Wskazała na te obszary zarządzania, które są najbardziej czułe na zmiany w kulturze organizacji i jednocześnie, w formie sprzężenia zwrotnego, poprzez odpowiednio ukształtowane zachowania organizacyjne kadr menedżerskich i pracowników. Szczególnie istotne, chociażby dla podnoszenia poziomu efektywności działań organizacyjnych, wydają się prezentowane w rozdziale zagadnienia dotyczące funkcji i typologii kultur organizacyjnych. Rozważania autorki oparte są na bardzo bogatej literaturze przedmiotu, wykorzystanej w umiejętny i twórczy sposób.

Autorzy kolejnego szóstego rozdziału (D. Gach i A. Pietruszka-Ortyl), zdając sobie sprawę, jak ważne w organizacji jest przywództwo i styl kierowania, nie tylko poruszają właśnie ten problem, ale próbują sformułować postulaty i rozwiązania *de lege ferenda*. Traktują temat zwięźle, ale nie skrótowo, uzyskując efekt interesującego wywodu na temat różnicy między kierownikiem zespołu, jego przywódcą i liderem zespołu. Co najbardziej ciekawe, przenoszą odpowiedzialność za osiągnięcie postawionego celu z prawidłowego zarządzania innymi (grupą, zespołem) na zarządzanie samym sobą. W konsekwencji pozwala to na wyprowadzenie wniosku, że w kontekście logiki gospodarki rynkowej umiejętność zarządzania samym sobą, wyrażająca się w ciągłym doskonaleniu i anali-

zie zachowań jednostkowych i autorefleksji, daje ogromne korzyści, bo tworzy pożądany model wzorcowych zachowań organizacyjnych. Autorzy skupiają uwagę także na omówieniach dotyczących przywództwa transakcyjnego, transformacyjnego i charyzmatycznego.

Autorem siódmego rozdziału jest B. Mikuła, który poświęca go wybranym teoriom z zakresu motywacji i prezentuje je według dwóch kryteriów, chronologicznego i merytorycznego. Autorowi udało się w sposób przekonujący udowodnić, że motywacja jest jedną z najważniejszych funkcji zarządzania. Niestety – jak podkreśla autor – jest to funkcja trudna w praktycznym zastosowaniu, choćby z powodu odmiennych cech każdego z pracowników, które wymagają indywidualnych instrumentów motywowania. Pojmowanie motywacji jako procesu wymiany między pracownikiem a organizacją, procesu opartego na ekwiwalentności tej wymiany wskazuje, że brak w tym względzie odpowiednich relacji może prowadzić do różnych dysfunkcji, a nawet patologii w organizacji. Pewnym mankamentem tego rozdziału jest ostrożność autora w zbyt jednoznacznym przechodzeniu od tez zawartych w poszczególnych teoriach motywacji do postulatów aplikacyjnych, znajdujących się we wnioskach. Można dodać do nich jeszcze szereg innych, tym samym uzupełniając w zwartą całość. Jeden z nich mógłby dotyczyć na przykład stwierdzenia, że przy wyborze konkretnych rozwiązań motywacyjnych z jednej strony należy dążyć do ich indywidualizacji, z drugiej zaś do standaryzacji.

B. Mikuła w ósmym rozdziale porusza niezmiernie istotne problemy dotyczące procesów uczenia się organizacji i ich wpływu na zmianę zachowań organizacyjnych. Autor wskazuje efekty realizacji procesów organizacyjnego uczenia się i uzmysławia, do czego prowadzą. Daje to w efekcie przy odbiorze lektury wrażenie otrzymania od autora recepty na efektywne zarządzanie. Nie można inaczej przecież odebrać twierdzeń, że umiejętność organizacyjnego uczenia się stymuluje rozwój, produktywność, podwyższa poziom moralności i tworzy klimat zaangażowania do pracy, powoduje wzrost efektywności obsługi klienta.

Rozdział dziewiąty, którego autorami są D. Gach i R. Winkler, dotyczy problematyki zmian i doskonalenia organizacji. Autorzy tworzą przejrzyste opracowanie, podejmując z jednej strony próbę sprecyzowania, czym są zmiany organizacji, z drugiej zaś wskazujące, jak je doskonalić. D. Gach i R. Winkler nie nakładają zatem do przekreślenia tego, co już stworzyła organizacja, albo do spoczywania na laurach, lecz postulują ciągłe podnoszenie poziomu i doskonalenie wprowadzanych rozwiązań. Nie ukrywają, że jest to ogromnie trudny proces, wymagający pomysłowości, zaangażowania, wymiany doświadczeń, transferu wiedzy i umiejętności z jednoczesnym powstaniem więzi między tymi jednostkami czy organizacjami, które będą stanowić podstawę wszelkich działań do osiągnięcia pożądanego efektu.

Dziesiąty rozdział napisany przez R. Winkler dotyczy różnorodności kulturowej w organizacji. Na szczególną uwagę zasługują prowadzone tu rozważania dotyczące kulturowych uwarunkowań komunikacji w wymiarze werbalnym i niewerbalnym. Autorka wyraźnie podkreśla rolę systematycznej analizy kultury organizacyjnej w podnoszeniu efektywności organizacji. Rozdział ten w wielu wątkach jest kontynuacją tez zawartych w rozdziale piątym. Z uwagi na występujące powtórzenia wydaje się, iż z powodzeniem można by go umieścić jako rozdział szósty monografii.

Recenzując tę pozycję książkową, należy stwierdzić, że jest niezwykle interesująca, a jej atutem jest wykazanie, iż można łączyć rozważania teoretyczne z praktyką, bo to daje możliwość wypracowania wniosków. W ten sposób zaciera się właściwie pierwotne wrażenie, że niektóre rozdziały są nazbyt nasączone teorią. Recenzowana książka dostarcza nie tylko wiedzy ogólnej o teoretycznych i praktycznych aspektach zachowań organizacyjnych. Daje również praktyczne wskazówki dla menedżerów, jak wykonywać swoje funkcje, oraz wiedzę, jak rozpoznawać potrzeby swych współpracowników, aby organizacja miała z nich pożytek, a oni odpowiednią satysfakcją za swoje zaangażowanie, wiedzę itp. Może niektóre zagadnienia przedstawione są skrótowo, ale wydaje się, że celem autorów, było stworzenie kompendium wiedzy na temat zachowań organizacyjnych. Konieczne zatem stało się skupienie na istocie problemu i wskazanie na literaturę przedmiotu, która dla chętnych wiedzę ich poszerzy.

Opracowanie to należy polecić przede wszystkim studentom kierunków ekonomii, zarządzania i marketingu, a w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi. Książka zawiera wiedzę niezbędną osobom zajmującym stanowiska menedżerskie bez względu na szczebel zarządzania czy realizowane funkcje; stąd winni się z nią zapoznać ci, którzy już zarządzają firmą lub inną organizacją. Przede wszystkim jednak lektura tego opracowania przyda się tym kierownikom, którzy mają ambicje bycia dobrymi menedżerami, którzy są otwarci na innowacje i chcą kierować firmą w sposób nowoczesny.

Piotr Ostrowicki