

Wstęp

Kiedy rozmawiam ze studentami podczas zajęć czy też z menedżerami w salach szkoleniowych lub w ich gabinetach, często słyszę pytanie/sugestię: czy można opracować instrukcję obsługi człowieka? Prosimy o takie opracowanie, które odpowie na pytania: co? dlaczego? jak? kiedy? Zwykle odpowiadam na tę prośbę mówiąc, że mam dobrą i złą wiadomość. Zaczynając od złej: nie można opracować takiej instrukcji. Liczba oraz złożoność mechanizmów, które wpływają na ludzkie zachowania jest olbrzymia. Nie da się ich zaprezentować w formie algorytmu. Zachowania ludzi są wypadkową czynników indywidualnych, charakteryzujących jednostkę (takich jak osobowość, temperament, system wartości, doświadczenia, *etc.*) oraz czynników sytuacyjnych (np. stosowanych w firmie rozwiązań organizacyjnych, zachowania przełożonego lub składu zespołu projektowego). Jest jednak także dobra wiadomość. Wiele lat badań socjologów, psychologów, antropologów czy specjalistów od zarządzania dało efekty w postaci zidentyfikowania i opisanie wielu mechanizmów wyjaśniających zachowania ludzi w organizacji.

Książka, którą oddajemy w Państwa ręce, ma odpowiedzieć na zapotrzebowanie studentów oraz praktyków zarządzania i wskazuje na rozwiązania, które dają przewidywalne i oczekiwane rezultaty.

Jest to opracowanie zespołowe. Każdy rozdział zaczyna się od krótkiej informacji o jego autorze. Wszyscy autorzy mają za sobą багаż różnorodnych doświadczeń związanych z kierowaniem, rozwiązywaniem problemów bądź szkoleniem. Większość to jednocześnie pracownicy naukowcy Katedry Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Ten celowy dobór autorów pozwolił na uzyskanie efektu, który – mam nadzieję – zyska uznanie Czytelników. Postawiliśmy sobie za cel przygotowanie opracowania, które pozwoli Państwu poznać ogólne reguły rządzące zachowaniami ludzi w organizacjach i jednocześnie umożliwi przekazanie doświadczeń autorów w praktycznym zastosowaniu prezentowanych koncepcji. W książce znalazły się opisy prawidłowości (zweryfikowanych prawd, teorii, koncepcji) oraz ich przejawów i zastosowania w różnych typach organizacji. Dzięki temu możliwe jest wykorzystanie treści zaprezentowanych w niej w sytuacjach, w których Możecie się znaleźć w bliższej (z myślą o menedżerach) lub dalszej (z myślą o studentach) przyszłości.

Książkę podzielono na trzy części, które opisują różnego rodzaju relacje i zachowania pracowników w firmach. *Pierwsza część* obejmuje relacje między przełożonym i podwładnym. Opisałiśmy w niej kilka ważnych kwestii, rozpoczynając od wyzwań, przed jakimi staje menedżer awansujący na kierownika zespołu, którego dotychczas był członkiem. Omówiliśmy postawy oraz zachowania przełożonych wobec podwładnych i wskazaliśmy dylematy związane z motywowaniem pracowników. *Część druga* obejmuje zagadnienie relacji w zespole. Można z niej się dowiedzieć, jakie mechanizmy kształtują zachowania pracowników jako członków zespołu, jakie są wady i zalety współpracy i rywalizacji w zespole, a także jak wykorzystać *coaching* do pracy z zespołem. Część tę zamyka rozdział wyjaśniający mechanizmy funkcjonowania i komunikacji w zespołach zadaniowych. Ostatnia, *trzecia część* książki poświęcona jest zagadnieniom, które we współczesnych organizacjach nabierają coraz większego znaczenia, tj. różnorodności i zmienności. Opisałiśmy w niej mechanizmy kształtowania kultury organizacyjnej, szanse i zagrożenia płynące ze zróżnicowania (kulturowego i etnicznego oraz pokoleniowego) pracowników, a także metody wprowadzania zmian w organizacji.

Opisywane w książce mechanizmy wyjaśniające zachowania ludzi w organizacji ilustrowane są przykładami czerpanymi z praktyki gospodarczej. Dzięki temu zrozumienie prezentowych treści staje się proste, a sama lektura bardzo interesująca.

Każdy rozdział kończy się podsumowaniem, w którym zawarto najistotniejsze informacje z jego treści oraz propozycje lektury, do której warto sięgnąć. Wskazaliśmy publikacje charakteryzujące się nie tylko tym, że poszerzą wiedzę Czytelnika z analizowanego zakresu, ale jednocześnie mogą stanowić inspirację do jego dalszego rozwoju zawodowego i osobistego.

Książka stanowi podręcznik do kształtowania relacji i zachowań organizacyjnych. Można się z nią zapoznać w zaproponowanym przez nas układzie lub sięgnąć do wybranych tylko rozdziałów. Każdy z nich stanowi zamkniętą całość i pozwoli na poznanie wskazanego zagadnienia. Jako autorzy rekomendujemy jednak zapoznanie się z całym opracowaniem, ponieważ tak jak złożony w całość obraz różni się od jego fragmentów, tak też odkrywanie mechanizmów i rozwiązań organizacyjnych kształtujących zachowania pracowników wymaga spojrzenia holistycznego.

Na konczenie dodam, że choć nie ma możliwości opracowania i zaprezentowania instrukcji obsługi człowieka, to wiedza, która jest dostępna, z pewnością ułatwi zrozumienie współpracowników, podwładnych, a także przełożonych. Wystarczy tylko po nią sięgnąć.

Ilona Świątek-Barylska