

Izabela Seredocha*

RECENZJA KSIĄŻKI: „PSYCHOLOGIA ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJI”, A.M. ZAWADZKA (RED. NAUK.), WYDAWNICTWO NAUKOWE PWN, WARSZAWA 2020, SS. 303

Złożoność i wielowątkowość zmian zachodzących wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji rodzi konieczność ciągłego doskonalenia procesów zarządzania. Zarządzanie to w odniesieniu do różnych funkcji organizacji coraz chętniej posługuje się zasobami wiedzy z zakresu psychologii. Przykładem może być choćby zarządzanie marketingiem, operujące pojęciem osobowości firmy czy osobowości marki w odniesieniu do pojęcia osobowości w jej psychologicznym – choć mocno zawężonym – znaczeniu.

Przenikanie psychologii do zarządzania w ostatnich latach staje się więc coraz bardziej oczywiste i pożądane. Kiedy znaczenia w organizacji nabierają tzw. miękkie czynniki zarządzania, a w centrum uwagi ekspertów już od lat stoi człowiek i wpływ jego złożonej natury na procesy organizacyjne, psychologia może stać się niezwykle pomocna w diagnozowaniu problemów i dysfunkcji organizacyjnych, jak również w złożonym procesie podejmowania decyzji przez menedżerów, ale także przez konsumentów.

* Dr, prof. EUH-E, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, Wydział Administracji i Nauk Społecznych.

Potwierdzeniem tego jest książka pt. „Psychologia zarządzania w organizacji” pod redakcją naukową Anny Marii Zawadzkiej. Pozycja ukazała się w 2020 roku nakładem Wydawnictwa Naukowego PWN.

Opracowanie ma na celu prezentację procesów organizacyjnych z perspektywy psychologicznej. Autorzy publikacji uwzględniają w swojej analizie tzw. nurt pozytywny w psychologii (Joseph, Linley, Senge, Seligman), skupiający się na szukaniu pozytywnych stron ludzkiej natury, w tym możliwości, umiejętności i rozwoju jednostki i osiągnięcia zadowolenia z życia, z pracy czy wreszcie dobrobytu społecznego. Drugi nurt w naukach społecznych dotyczy podejścia systemowego (von Bertalanffy, Wiener), które zakłada, że dana rzeczywistość jest efektem współzależnych od siebie elementów, dlatego tak ważne staje się analizowanie sprzężeń zwrotnych i wskazywanie kluczowego elementu przesądzającego o funkcjonowaniu całości. Nurt ten również jest obecny w analizowanej monografii.

Prezentowane opracowanie zawiera przegląd zagadnień z zakresu zarządzania organizacjami, opisanych i usystematyzowanych w literaturze przedmiotu. Na tle ugruntowanych już teorii zostały zaprezentowane nowe koncepcje zarządzania, omówione w kontekście najnowszych wyników badań psychologicznych.

Książka składa się z czterech części. Pierwsza została poświęcona najnowszym trendom w kulturze organizacyjnej. Jej autorami są: Agnieszka Lipińska-Grobelny, Aneta Chybicka, Natasza Kosakowska-Berezecka, Paulina Petrus. Część pierwsza zawiera przegląd typologii kultury organizacyjnej, wpływ tej kultury na reakcje i zachowania ludzi w organizacji, ich system wartości, postawy wobec zmian, sposób komunikacji, radzenie sobie w sytuacjach trudnych. Znajdziemy tu także rozważania dotyczące klimatu organizacyjnego i jego wpływu na funkcjonowanie organizacji, pracowników oraz proces kształtowania marki.

Na podstawie przeprowadzonych badań wskazano te wymiary klimatu organizacyjnego, które mają istotne znaczenie dla postaw pracowników w sytuacji zmian, tak przecież dynamicznie zachodzących w otoczeniu każdej organizacji. Przywołano też ciekawe wyniki badań odnoszące się do stresu, roli zawodowej i różnorodnych instrumentów rozwoju osobistego. Zdaniem Autorów kształtowanie kultury czy klimatu organizacyjnego (niekiedy pojęć tych używa się zamiennie) może stać się ważnym instrumentem zarządzania.

W części pierwszej opracowanie prezentuje też problemy i nowe możliwości wynikające z różnorodności kulturowej w globalnej przestrzeni spo-

łeczno-gospodarczej, zawiera wzorcowy model zarządzania organizacją wielokulturową, zapewniający rodzaj synergii wielokulturowej. Publikacja może więc być źródłem cennej wiedzy dla menedżerów zarządzających wielokulturowymi zespołami, może też stanowić merytoryczne wsparcie dla członków wielokulturowych zespołów, wyposażając ich w niezbędne umiejętności, tzw. klucze międzykulturowe, pozwalające na przewidywanie pewnych sytuacji konfliktowych, wynikających z odmienności i różnic.

Część druga opracowania, prezentująca ujęcie pozytywne w naukach społecznych, traktuje o kierunkach rozwijania systemów zarządzania potencjałem społecznym. Jej autorami są: Paweł Jurek i Mariola Łaguna. Ta część monografii stanowi dla czytelnika uporządkowany i interesujący wywód na temat kompetencji zawodowych, m.in. w ujęciu behawioralnym czy w ujęciu psychologii różnic indywidualnych. Szczególnie cenna z perspektywy odbiorcy wydaje się analiza Dwupoziomowego Modelu Kompetencji Zawodowych jako sprawnego i skutecznego narzędzia do pomiaru kompetencji. Paweł Jurek wskazuje na praktyczne aspekty wykorzystania tego narzędzia w organizacji, co może być cenną wskazówką dla menedżerów. Model ten można traktować jako fundament zarządzania zasobami ludzkimi i potencjałem społecznym we współczesnych organizacjach, może on posłużyć przede wszystkim do optymalizacji takich procesów jak: rekrutacja, selekcja, ocena oraz rozwój pracowników. W tej części opracowania czytelnik znajdzie także psychologiczne podejście do szkoleń organizowanych przy uwzględnieniu najnowszej wiedzy na temat rozwoju jednostki i procesu uczenia się, co w efekcie przekłada się na ich efektywność. Oznacza to konieczność zdefiniowania nowej roli szkoleń i zastosowania nowego modelu zarządzania efektywnością procesu szkoleniowego.

Autorzy drugiej części opracowania wskazują na konieczność kompleksowego zastosowania proponowanych rozwiązań, w celu optymalizacji ostatecznych wyników zarządzania potencjałem społecznym i wzrostu efektywności szkoleniowych inwestycji. Słusznie podkreślają, że wzrost kompetencji pracowników i ich zwiększoną gotowość do działania oraz rozwoju należy postrzegać jako siłę napędową organizacji.

Część trzecia publikacji, także nawiązująca do nurtu pozytywnego w naukach społecznych, prezentuje nowe ujęcie jednostki w organizacji. Jej autorami są: Anna Szabowska-Walaszczyk, Róża Bazińska, Roma Kadzikowska-Wrzosek, Sylwiusz Retowski i Dorota Szczygieł. Czytelnik znajdzie tu wieloczynnikowe ujęcie złożonego procesu angażowania się jednostki

w funkcjonowanie organizacji, analizę źródeł satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji. Autorzy prezentują też nowe spojrzenie na problematykę związaną z satysfakcją zawodową oraz wskazują dostępne narzędzia pomiaru zaangażowania pracowników. Publikacja w części trzeciej zawiera też propozycję narzędzia do pomiaru pracy emocjonalnej, definiowanej jako proces regulowania emocji podczas pełnienia roli zawodowej. Rola ta wiąże się z normami i oczekiwaniami określającymi, jakie emocje pracownik powinien ujawniać podczas kontaktów interpersonalnych i w jaki sposób powinien to robić. Narzędziem tym jest Skala Pracy Emocjonalnej (SPE), która pozwala stwierdzić, jaki rodzaj strategii emocjonalnej (płytki czy głęboki?) jest wykorzystywany przez danego pracownika w kontaktach z klientami. U podstaw tych analiz kryje się założenie, że emocje są bardzo ważnym aspektem interakcji społecznych. Zawarte tu informacje mogą być wykorzystane do świadomego planowania elastycznego środowiska pracy, sprzyjającego „dopasowywaniu się” ludzi do stanowisk i wykorzystania emocji jako elementu usługi w celu zwiększenia satysfakcji klientów (komercjalizacja emocji).

Czwarta część „Psychologii zarządzania w organizacji” zawiera przegląd nowych możliwości i metod kształtowania wizerunku organizacji i marki. Jej autorami są: Oleg Gorbaniuk i Anna Maria Zawadzka. Czytelnik znajdzie tu interesujące informacje na temat wizerunku organizacji, jego typów, metod kształtowania i pomiaru. Efektywne zarządzanie wizerunkiem i reputacją przedsiębiorstwa wymaga rzetelnie opracowanych i wiarygodnych narzędzi do ich pomiaru. Publikacja dostarcza takich informacji, prezentuje różne podejścia badawcze do pomiaru reputacji, omawia metody pomiaru reputacji (jakościowe i ilościowe), a także skale do badań „osobowości” organizacji.

Rozdział ósmy opracowania traktuje o marce produktu, uwzględniając jej różne wymiary: funkcjonalno-racjonalny i symboliczno-emocjonalny. Wymiary te są punktem wyjścia do analizy decyzji nabywczych konsumenta, bazujących na skojarzeniach. Spojrzenie na markę powinno bowiem uwzględniać perspektywę konsumenta, jego potrzeb, doświadczeń i oczekiwań. Psychologia wiezie prym w badaniach nad naturą motywacji konsumentów. Proces podejmowania decyzji zakupowych został już poddany wielu obserwacjom i analizom. Wnioski z przeprowadzonych badań potwierdzają dużą rolę marki w podejmowaniu decyzji przez konsumentów. Dowodzą też, że konsument preferuje wizerunek marek zgodnie z wizerunkiem własnej osoby. I wskazują, że marki produktów należy traktować w kategorii cennych aktywów nowoczesnej organizacji. Z badań wynika, że rozwijanie marki powinno być priorytetową strategią organizacji.

Pozytywna opinia na temat organizacji jest czynnikiem decydującym w wyborze danego produktu, zwiększa zaufanie i lojalność. Rozwijanie i zarządzanie relacjami organizacji z konsumentami wymaga również wsparcia w postaci badań z zakresu psychologii. Nowocześnie zarządzane organizacje winny bowiem traktować klientów jako swoją integralną część.

Reasumując, publikacja pokazuje zmianę dynamiki potrzeb w praktyce zarządzania, stanowiących wyzwanie dla wielu dyscyplin wiedzy, w tym psychologii. Nauka musi bowiem dostarczać stosunkowo szybko ważnych wskazań i narzędzi, które można wykorzystać w praktyce zarządzania. „Psychologia zarządzania w organizacji” jest odpowiedzią na to zapotrzebowanie.

Biorąc pod uwagę zawartość merytoryczną monografii oraz układ treści, można śmiało stwierdzić, że „Psychologia zarządzania w organizacji” jest adresowana do menedżerów. Książka może stanowić ciekawe i użyteczne wsparcie psychologiczne w prowadzeniu biznesu, opracowywaniu strategii i jej realizacji czy spojrzeniu na proces pracy i zjawisko pracy emocjonalnej, do tej pory w Polsce mało znane. Opracowanie stanowi dla tej grupy odbiorców dobre podstawy teoretyczne, uwzględniające nowe podejścia do wielu kwestii zarządzania potencjałem społecznym i bazujące na najnowszych wynikach badań.

„Psychologia zarządzania w organizacji” to również doskonała lektura dla studentów zarządzania i psychologii. Może być również z powodzeniem wykorzystana przez wykładowców i studentów studiów podyplomowych.

