

Relacje w organizacji

Podręcznik
menedżera



**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Relacje w organizacji

Podręcznik menedżera





WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Relacje w organizacji

Podręcznik menedżera

**pod redakcją
Ilony Świątek-Barylskiej**

**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**

Ilona Świątek-Barylska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania,
Katedra Zarządzania
90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENT
Adela Barabasz

REDAKTOR INICJUJĄCY
Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ
Bogusław Pielat

SKŁAD I ŁAMANIE
AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI
Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/monkeybusiness

© Copyright by Authors, Łódź 2016
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.07465.16.0.K

Ark. wyd. 14,0; ark. druk. 15,625

ISBN 978-83-8088-245-4
e-ISBN 978-83-8088-246-1

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp	9
Część 1. Relacje przełożony–podwładny	
Rozdział 1. Awans przez rekrutację wewnętrzną, czyli członek zespołu zostaje przełożonym	13
Inez Milopulos	
Co oznacza awans przez rekrutację wewnętrzną?	15
Jakie są możliwe reakcje zespołu?	16
Jak rozwiązać problem oporu ze strony pracowników?	17
Zadania dla nowego menedżera	18
Jak pomóc menedżerowi w przystosowaniu się do nowej roli	
– zadania dla firmy	23
Podsumowanie	27
Rozdział 2. Sytuacje niewygodne w relacjach przełożony- -podwładny 31	
Maciej Malarski	
Jak radzić sobie z postawą roszczeniową pracowników?	33
Czy można ufać ludziom? W jaki sposób ich kontrolować, stawiać wymagania i rozliczać	36
Czy rozwój zawodowy musi zawsze być związany z awansem?	
Co zrobić, kiedy awans nie jest możliwy?	39
A jeśli trzeba zwolnić, to kiedy i jak to zrobić?	41
Podsumowanie	45
Rozdział 3. Zasady budowy systemu motywacji w organizacji, czyli jak w pełni wykorzystać siłę wynagrodzeń	47
Tomasz Czaplą	
Czym jest motywacja oraz jakie są kluczowe składowe tego zjawiska?	49
Z czego wynika motywacyjny charakter wynagrodzeń?	52
Jakie są najczęstsze błędne wyobrażenia o motywacji?	59

Podsumowanie	61
--------------	----

Część 2. Relacje w zespole

Rozdział 4. Jednostka w grupie, grupa w jednostce, czyli jak i dlaczego inni wpływają na nasze zachowanie	65
--	-----------

Katarzyna Januszkiewicz

Dlaczego obecność innych wpływa na nasze zachowanie?	67
Czy możemy poradzić sobie z siłą grupy?	69
Konformista, czyli kto?	71
Kto ulega grupie?	73
W jakich sytuacjach ulegamy?	75
Jakiej grupie łatwiej nie ulec?	76
Czy jednostka może wpłynąć na grupę?	77
Czy demokracja szkodzi organizacji?	78
Czy wystarczy ukryć się w tłumie, by wyłączyć rozsądek?	79
Jakie czynniki sprzyjają myśleniu grupowemu?	80
Jak obecność innych wpływa na nasze działanie?	82
Kiedy grupa jest wsparciem?	83
Podsumowanie	86

Rozdział 5. Rywalizacja czy współpraca, czyli jak zorganizować pracę w zespole	89
---	-----------

Ilona Świątek-Barylska

Jaka jest rola rywalizacji w zespole?	91
Dlaczego pracownicy ze sobą rywalizują?	93
Co się dzieje w sytuacji, gdy rywalizacja przeradza się w „wyścig szczurów”?	95
Czy nadmierna rywalizacja skłania do odejścia z pracy?	97
Jakie jest znaczenie współpracy w zespole?	98
Jak budować kulturę współpracy w firmie?	98
Czy pracując w zespole zawsze uzyskujemy dobre rezultaty?	99
Czy wybór między rywalizacją a współpracą to forma dylematu społecznego?	103
Jakie są determinanty wyboru: rywalizacja czy współpraca?	105
Podsumowanie	108

Rozdział 6. Coaching zespołowy czyli jak prowadzić grupę ku efektywnemu rozwiązywaniu problemów	111
Małgorzata Kołodziejczak, Piotr Mikosik	
<i>Coaching</i> : czym jest a czym nie jest?	113
Jaki wpływ na proces coachingu i jego efekty ma kultura organizacyjna?	116
Co to jest <i>coaching</i> zespołowy	119
Jak przeprowadzić proces moderowanych sesji problemowych?	121
Podsumowanie	133
Rozdział 7. Komunikacja w zespołach zadaniowych, czyli sposób na komunikację w warunkach tymczasowości	135
Magdalena Zalewska-Turzyńska	
Czym jest zespół zadaniowy?	137
Dlaczego heterarchia sprawdza się w zespołach zadaniowych?	137
Na jak długo powoływać zespół?	141
Gdzie napotkasz trudności w zarządzaniu zespołem zadaniowym?	143
Podsumowanie	149
Część 3. Relacje w różnorodności i zmienności	
Rozdział 8. Znaczenie kultury organizacyjnej w budowaniu relacji społecznych	153
Izabela Bednarska-Wnuk	
Czym jest kultura organizacja?	155
Jak kształtować kulturę organizacyjną?	159
Kultura organizacyjna a relacje społeczne – wzajemne sprzężenie w organizacji?	164
Podsumowanie	167
Rozdział 9. My i oni, czyli jak wygląda świat przez kulturowe okulary	169
Joanna Małgorzata Michalak	
Co to jest etniczna różnorodność kulturowa?	172
Na czym polegają różnice kulturowe między ludźmi?	173
Jakich korzyści może spodziewać się firma, która przeciwdziała dyskryminacji i stosuje w praktyce zarządzanie różnorodnością kulturową?	185
W jaki sposób rozwijać kulturę różnorodności etnicznej w firmie?	187

W jaki sposób rozwijać inteligencję kulturową własną i pracowników?	189
Podsumowanie	193
Rozdział 10. Zarządzanie wiekiem, zarządzanie pokoleniami – czyli jak efektywnie kierować zespołem wielopokoleniowym	195
Justyna Kliombka-Jarzyna, Patrycja Woszczyk	
Jaka sytuacja demograficzna czeka nas w Polsce i jakie są jej skutki dla firm	197
Jakie pokolenia są dziś obecne na rynku pracy	198
Na jakim etapie rozwoju kariery jesteś?	203
W jaki sposób praktycznie wykorzystać wiedzę o pokoleniach i jak dbać o rozwój na każdym etapie życia zawodowego?	205
Jak budować kulturę zaangażowania wśród pracowników z różnych pokoleń?	209
Podsumowanie	214
Rozdział 11. Zarządzanie zmianą, czyli jak radzić sobie ze zmianą z perspektywy organizacji i jednostki	217
Witold Buraczyński	
Jakie jest osiem kroków wprowadzania zmiany według J. Kottera?	219
Na czym polega SDB Change Management Programme?	223
Czy menedżer ma prawo „nie wiedzieć” co się stanie i jaki będzie wynik?	226
Relacje między menedżerami w procesie zmian – czyli dlaczego jedni mogą więcej od innych?	236
Zarządzający w procesie zmiany. Czy menedżer wie więcej o zmianie niż pracownik?	240
Czego oczekuje się od menedżera w procesie zmiany?	242
Kto jest twórcą i hamulcowym zmiany?	246
Podsumowanie	249

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 opisanego 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 kończenie 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

CZĘŚĆ I

RELACJE PRZEŁOŻONY –PODWŁADNY

Rozdział 1

Awans przez rekrutację wewnętrzną, czyli członek zespołu zostaje przełożonym

Inez Milopulos

Rozdział 2

Sytuacje niewygodne w relacjach przełożony–podwładny

Maciej Malarski

Rozdział 3

Zasady budowy systemu motywacji w organizacji, czyli jak w pełni wykorzystać siłę wynagrodzeń

Tomasz Czaplą

Rozdział 1

Awans przez rekrutację
wewnętrzną, czyli
członek zespołu zostaje
przełożonym



Inez Milopulos – menedżer zespołu operacyjnego firmy Vistex Inc., działającej w sektorze *channel marketingu*. W pisaniu poniższego artykułu wykorzystowała swoje własne doświadczenia związane z awansem poprzez rekrutację wewnętrzną na stanowisko kierownicze oraz opinie eksperckie. Absolwentka i doktorantka Uniwersytetu Łódzkiego – Wydziału Zarządzania. Ukończyła kursy „Kompendium MBA” oraz „Negocjacje”, certyfikowane przez firmę Quest Change Managers. Specjalizuje się

w zarządzaniu zasobami ludzkimi, zarządzaniu strategicznym i optymalizacji procesów operacyjnych.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Co oznacza awans przez rekrutację wewnętrzną?
- Jakie są możliwe reakcje zespołu?
- Jak rozwiązać problem oporu ze strony pracowników?
- Zadania dla nowego menedżera
- Jak pomóc menedżerowi w przystosowaniu się do nowej roli – zadania dla firmy

Co oznacza awans przez rekrutację wewnętrzną?

Awans poprzez rekrutację wewnętrzną, opierający się na wyborze kandydata na menedżera spośród już zatrudnionych pracowników, jest praktyką stosowaną w wielu przedsiębiorstwach i cieszy się pozytywną opinią wśród praktyków zajmujących się doradztwem personalnym¹. Osoba, która awansuje w ten sposób, staje przed koniecznością zmierzenia się ze zmianą charakteru relacji z zespołem oraz zmianą sposobu postrzegania swojej roli. Badania dowodzą, że do 40% nowo mianowanych menedżerów napotyka poważne problemy w początkowej fazie przystosowania do nowej roli i traci stanowisko w trakcie pierwszych 18 miesięcy. Jeszcze większy procent nowo mianowanych menedżerów nie wykorzystuje swojego pełnego potencjału i nie jest w stanie spełnić oczekiwań firmy względem nowej roli kierowniczej².

Powyższe konstatacje ukazują istotny problem, z którym zmagają się firmy na całym świecie. Przed nowo mianowanym menedżerem stoi bowiem szereg wyzwań. Przede wszystkim zmienia się rodzaj podejmowanych decyzji, a także perspektywa spojrzenia na problemy organizacji. Osoba, która zostaje menedżerem średniego szczebla, powinna zacząć myśleć strategicznie oraz systemowo, poznając biznes, w którym działa, z zupełnie innej strony.

Zdarzają się sytuacje, gdy osoba awansowana w wyniku rekrutacji wewnętrznej wyróżnia się pod względem efektywności i jakości dotychczas wykonywanej pracy, natomiast wykazuje się stosunkowo słabą znajomością narzędzi zarządzania i ciężko jest jej wejść w rolę szefa, co najbardziej widoczne jest w pierwszych miesiącach pracy. Zatem samo mianowanie członka zespołu menedżerem i pozostawienie go samego sobie jest błędem w sztuce menedżerskiej. Przekonanie, że sam „trening poprzez pracę” sprawi, że osoba ta pomyślnie ukończy proces adaptacji, prowadzi do zwiększenia ryzyka porażki osoby mianowanej na stanowisko kierownicze. Na tym etapie niezwykle istotną rolę odgrywa firma oraz stosowane przez nią rozwiązania. Konieczne staje się **stworzenie przez organizację systemu rozwoju i wsparcia umiejętności menedżerskich** nie tylko w procesie przygotowawczym do nowej roli,

Członek zespołu mianowany na menedżera stoi przed wyzwaniem w postaci zmian charakteru relacji w zespole

40% nowo mianowanych menedżerów traci stanowisko w ciągu 18 miesięcy

1 K. Popieluch, *Awans wewnętrzny to dwuznaczny sygnał*, Grupa Nowoczesna Firma, <http://nf.pl/manager/awans-w-wyniku-rekrutacji-wewnetrznej,43423,39> [dostęp: 23.10.2015].

2 *First-Time Manager*, materiały informacyjne HBR Polska oraz ICAN Institute, Warszawa 2015.

ale również w dalszym procesie adaptacji. Sukces w procesie adaptacji zależy jednak nie tylko od organizacji, ale również od odnalezienia się menedżera w tym systemie i jego aktywnego uczestnictwa w wykorzystaniu elementów systemu na własne potrzeby. Zatem poprawne funkcjonowanie systemu zależy od obydwu stron.

Jakie są możliwe reakcje zespołu?

Sytuacja, w której jeden z członków zespołu zostaje przełożonym pozostałych jest sytuacją nową zarówno dla osoby awansowanej, jak i dla zespołu. Zmiana bliskich, przyjacielskich stosunków na relacje łączące kierownika i jego podwładnych może być trudna. Jedni menedżerowie nie mają z tym problemu, jasno oddzielając sferę pracy zawodowej od stosunków koleżeńskich, dla innych jest to wyzwanie. To samo dotyczy się reakcji zespołu. Istnieją zespoły, które traktują awans swojego kolegi jako naturalną kolej rzeczy, inne natomiast potrzebują czasu, by dostosować się do nowej sytuacji i uporać z obawami.

Jak podkreśla Agata Sulima – Główny Menedżer Operacyjny firmy Vistex Inc.: *pozyskanie kierownika średniego szczebla w drodze rekrutacji wewnętrznej jest naturalnym i jednocześnie optymalnym wyborem dla organizacji. Firma pokazuje w ten sposób możliwości realnego rozwoju i awansu pionowego pracowników, jak również strategię firmy opartą na promowaniu talentów. Nie unikniemy jednak ciemnych stron rekrutacji wewnętrznej, spośród których wymienić można między innymi: ukryty opór zespołu przed zmianą, wyzwanie budowania autorytetu (zmiana pozycji od kolegi do menedżera), jednym słowem bunt pracowników. W pierwszych miesiącach urzędowania nowego przełożonego, a byłego kolegi, są oni skłonni testować jego granice, podważając kruchy autorytet.*

Nowo mianowany menedżer podczas pierwszych miesięcy pracy na nowym stanowisku może zaobserwować obawy pracowników przed **zmianą układu sił**³. Zyskuje bowiem przywilej wyznaczania celów, delegowania zadań, rozliczania z ich wykonania, a także oceniania pracy swoich kolegów z zespołu. Menedżer wybrany z grona członków zespołu zostaje wyposażony w narzędzia, których w swojej poprzedniej roli nie posiadał i do tej nowej „siły” w jego rękach zespół musi się przyzwyczaić. W zespole pojawia się niewiadoma dotycząca dalszego zachowania ich dotychczasowego kolegi/koleżanki po objęciu nowego stanowiska.

Pracownicy obawiają się zmiany układu sił



³ Zarządzanie zmianą, „Harvard Business Review”, grudzień 2011 – styczeń 2012.

W nowej sytuacji członkowie zespołu mogą zacząć zadawać sobie następujące pytania:

- Jak ułożą się moje stosunki z nowym szefem? Jak mnie postrzeżę?
- Co będzie z moją dalszą karierą?
- Czy moja pozycja w firmie jest zagrożona?
- Czy utrzyma się dotychczasowa atmosfera pracy?

U niektórych może wystąpić również zaniepokojenie faktem, iż w koleżeńskej relacji otwarcie komentowali lub narzekali na decyzje podjęte przez kadrę kierowniczą. W sytuacji, kiedy jeden z ich kolegów dołącza do tej kadry, takie komentarze mogłyby być odebrane jako niestosowne. Członkowie zespołu nie wiedzą, jakie są granice w relacjach z osobą, która teraz staje się ich przełożonym i mogą próbować je testować.

Wszystkie zakłócenia, które mogą pojawić się w obszarze relacji w zespole mają wpływ na proces adaptacji do roli menedżera i niewątpliwie są wyzwaniem, szczególnie w początkowej fazie po objęciu nowego stanowiska. Ważna jest jednak świadomość, że tego typu reakcje mają prawo wystąpić w sytuacji, gdy jeden z członków zespołu zostaje przełożonym. Zrozumienie przyczyn tego typu reakcji oraz poszukiwanie sposobów radzenia sobie z nimi jest niezwykle istotne zarówno z perspektywy firmy, jak i samego pracownika.

Zespół testuje nowe granice i relacje z przełożonym

Wszystkie zakłócenia, które pojawiają się w obszarze relacji w zespole mają wpływ na proces adaptacyjny do roli menedżera

Jak rozwiązać problem oporu ze strony pracowników?

Opór ze strony zespołu wobec rozwiązań proponowanych przez nowo mianowanego menedżera to sytuacja trudna nie tylko z perspektywy organizacji, ale również z punktu widzenia nowego menedżera.

Dyrektor Operacyjny firmy Quest Change Managers radzi, by w takiej sytuacji opierać swoje działania na zasadzie „Miętko do ludzi, twardo do problemu”:

W takiej sytuacji warto sobie powiedzieć – niech to się dzieje. Najgorszą rzeczą, jaką można zrobić, jest negocjowanie lub wykluczanie tej osoby. W takich delikatnych okolicznościach nowo mianowany menedżer nie powinien wywierać presji. Warto również zdać sobie sprawę z tego, że z rolą menedżerską wiąże się pewna doza samotności i wyalienowania z tego względu, że dystans wobec osoby awansowanej tworzy się w szeregach zespołu samoistnie. Sytuacja zaakceptowania nowego stanu rzeczy przez zespół powinna przyjść z czasem. Jeżeli jednak taki stan rzeczy utrzymuje się przez dłuższy czas warto spotkać się z daną osobą lub grupą osób i otwarcie porozmawiać o problemie. Być może zachowanie danej jednostki ma inne podłoże, o którym nowo mianowany menedżer jeszcze nie wie.