

Tomasz Sińczak

Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy

ORCID: 0000-0001-9186-5162

Barbara Józefowicz, *Zaufanie w zespole w kontekście pozytywnego zarządzania*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2021, ss. 119; ISBN 978-83-81805-65-0

Nakładem toruńskiego wydawnictwa naukowego Adam Marszałek ukazała się praca Barbary Józefowicz zatytułowana *Zaufanie w zespole w kontekście pozytywnego zarządzania*. Monografia jest poświęcona w całości konstruktowi zaufania, który funkcjonuje w organizacjach i zespołach na całym świecie. Monografia B. Józefowicz jest tym bardziej potrzebna, że zmieniające się dynamicznie warunki zatrudnienia w rzeczywistości pandemii i realiach postpandemicznych, wymusiły na wielu organizacjach zmianę sposobu działania. Zmiany dotyczyły wszystkich szczebli organizacji. Praca jest owocem synergii powstałej przez połączenie rozległej kwerendy bibliograficznej, przeprowadzonej przez Autorkę oraz badań empirycznych. I choć Badaczka zdawała sobie sprawę z pewnych wyzwań wynikających z ograniczenia próby, to jak zastrzega, ma nadzieję, że monografia ta stanie się załącznikiem kolejnych badań przeprowadzonych na jeszcze większej próbie ankietowanych menedżerów. Tak przygotowana praca stała się ciekawą i atrakcyjną monografią z punktu widzenia zarówno teoretyków nauk o zarządzaniu, jak i praktyków zarządzania, którzy chcą rozwijać swój warsztat.

Barbara Józefowicz jest adiunktem w Katedrze Doskonałości Biznesowej na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się na zaufaniu w zarządzaniu, zarządzaniu zespołem, zachowaniach organizacyjnych i zarządzaniem marką.

Badaczka podzieliła pracę na cztery rozdziały: Rozdział I – *Zaufanie we współczesnym nurcie badań w obszarze zarządzania*, Rozdział II – *Zaufanie jako element pozytywnego potencjału organizacji*, Rozdział III – *Rola zaufania w kształtowaniu pozytywnych relacji interpersonalnych w zespołach menedżerskich najwyższego szczebla* i Rozdział IV – *Wpływ zaufania na dzielenie się wiedzą w zespołach menedżerskich najwyższego szczebla*. Monografia posiada rozbudowany aparat naukowy, którego uzupełnieniem jest bibliografia i wykaz tabel oraz schematów.

W rozdziale I Autorka zwraca uwagę na samo pojęcie zaufania i prezentuje stan badań nad zaufaniem w nauce. B. Józefowicz opisuje znaczenie zaufania w ze-

spole, a także zwraca uwagę z czego wynika duże zainteresowanie tym tematem. Jak zwięźle prezentuje czytelnikom, wynika ono nie tylko z przyczyn związanych z rozwijaniem horyzontów badawczych.

Czytelnik szybko przekonuje się, że zainteresowanie badaczy zaufaniem w zespołach wynika w dużej mierze z dużego zainteresowania tym zjawiskiem w firmach, ze względu na fakt dążenia, zwłaszcza dużych organizacji, do ciągłego podnoszenia wydajności. Część firm o wysokiej kulturze organizacyjnej zdążyła już spostrzec, że wzrost zaufania przekłada się na rozwój interpersonalnej dynamiki¹. Jak zauważa Michał A. Leśniewski, na kulturę organizacyjną możemy bowiem patrzeć trojako: jako podsystem organizacji, jako system dla elementów ją tworzących i wreszcie jako system złożony z elementów ją tworzących. W tej podzielonej na trzy grupy klasyfikacji, badaczka wyróżnia w grupie drugiej, a więc w systemie elementów tworzących organizację: zespół norm i wartości oraz zachowań pracowników i ich wzajemnych relacji². Właśnie w tej drugiej grupie elementów systemu tworzących organizację można umieścić analizowane przez Barbarę Józefowicz zagadnienia związane z zaufaniem. Wzajemne zaufanie w zespole i zaufanie do menedżerów idealnie wpisuje się w zaproponowane przez Leśniewskiego twierdzenie, które brzmi:

Systemowość kultury organizacji, zakłada, że zdarzenia jednostkowe i przypadkowe w organizacji są wyjaśnione przez ogół prawidłowości zachodzących we wnętrzu i na zewnątrz organizacji³.

Systemowość kultury organizacyjnej wymaga wprowadzić od kadry zarządzającej wielkiej elastyczności, ale umiejscowienie w takim systemie zaufania powoduje, że możemy rozwijać i kształtować miękką konkurencyjność organizacji⁴. Nie sposób oprzeć się wrażeniu, że wiele osób funkcjonujących na rynku pracy z powodzeniem chciałoby rozwijać swoje umiejętności właśnie w organizacji, w której relacje oparte są na wspólnych normach i wartościach.

Barbara Józefowicz trafnie zwraca uwagę na zadania, jakie stoją przed menedżerami zarządzającymi zespołami w zmiennym środowisku i podkreśla znaczenie tego konstruktu w różnych warunkach. Zauważa, że zaufanie zespołowe traktowane jest czasem jako konstrukt kolektywny, który jest tak postrzegany w zespole przez wszystkich jego członków⁵. Przestrzega też przed zbyt pochopnym i uproszczonym przełożeniem tego co czują między sobą członkowie zespołu

¹ M.A. Leśniewski, *Kultura w systemie organizacji*, w: *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – Zarządzanie – Analiza*, red. R. Boro-wiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, Kraków 2013, s. 81–95.

² Tamże, s. 89.

³ Tamże.

⁴ Tamże.

⁵ B. Józefowicz, *Zaufanie w kontekście teorii pozytywnego zarządzania*, Toruń 2021, s. 32.

na zaufanie, jakim obdarzają lidera⁶. Wzajemne relacje w zespole wpływają na sposób i stan realizacji zadań w nie mniejszym stopniu niż relacje z liderem, ale są inaczej uwarunkowane.

W kolejnym rozdziale zatytułowanym: „Zaufanie jako element pozytywnego potencjału organizacji” Autorka prezentuje zaufanie, jako element potencjału rozwojowego organizacji i robi to zaczynając swoje rozważania od wytyczenia kierunku teorii pozytywnego zarządzania. Jest to stosunkowo młody trend w nauce światowej. To co obecnie nazywa się badaniami związanymi z *Positive Organizational Scholarship* zaczęło krystalizować się dopiero w 2001 r. na skutek konferencji naukowej, która początkowo zainteresowała ledwie kilku badaczy. Zainteresowanie badaczy rosło jednak w bardzo szybkim tempie i już kilka lat po pierwszej konferencji spotkania związane z POS zaczęły przyciągać po kilkuset naukowców⁷. Pionierami tego typu badań byli m.in. Robert Quinn i Kim Cameron. Autorka, prezentując historię badań w kierunku POS, zwróciła uwagę na wypowiedź Quinna, który wspominał trudne początki. W pracy Badaczka cytuje publikacje Camerona, którego książki wniosły wielki wkład w rozwój POS. Autorka poświęca w pracy sporo miejsca na przedstawienie czytelnikowi głównych założeń tego nurtu⁸. Należy jednak zauważyć, że w kontekście rozważań nad odpowiedzialnością za zespół i tego, co możemy nazwać *positive leadership*, warto byłoby zacytować poglądy Camerona na kwestie związane z zachowaniami lidera. Generują one potrzebę koncentrowania się na trzech obszarach: pozytywnego działania rozumianego jako stawianie sobie za cel wsparcia dla pracownika, afirmatywnego stosunku do niego i koncentrowania się na zaletach pracownika, oraz próbach wykorzystania dobrych aspektów ludzkiej natury, co ma związek z arystotelesowską koncepcją postrzegania człowieka⁹. Te trzy obszary wskazane przez Camerona mają bezpośrednie przełożenie na charakter relacji między liderem a pracownikiem. Sam badacz tak podsumowuje swoje spostrzeżenia:

*In sum, leadership refers to an emphasis on what elevates individuals and organizations (in addition to what challenges them), what goes right in organizations (in addition to what goes wrong), what is life-giving (in addition to what is problematic or life-depleting), what is experienced as good (in addition to what is objectionable), what is extraordinary (in addition to what is merely effective), and what is inspiring (in addition to what is difficult arduous)*¹⁰.

Opisywane przez Camerona zasady są dość jasno sprecyzowanymi wytycznymi dla innych badaczy oraz dla tych wszystkich liderów, którzy sami chcą zwery-

⁶ Tamże, s. 35.

⁷ Tamże, s. 37.

⁸ Tamże, s. 37–39.

⁹ K. Cameron, *Positive Leadership. Strategies for Extraordinary Performance*, San Francisco, 2008, s. 2–3.

¹⁰ Tamże, s. 3–4.

fikować, w jaki sposób POS może być użyte w praktyce i jak jest wykorzystywane od chwili narodzin tego nurtu¹¹. W tym kontekście nietrafione jest stwierdzenie autorki, sugerujące brak ugruntowania pozycji „pozytywnego zarządzania” w nauce. Przez lata wypracowali w rozwój tej dziedziny wkład wspomniani już wyżej Quinn i Cameron, ale także inni badacze, w tym Jolanta Burke i Cornelia Lucey¹². Warto też odnotować, że Autorka wcześniej dość obszernie opisywała nie tylko narodziny zjawiska, ale też związki między polskim środowiskiem badaczy, a obecnym stanem badań nad POS¹³.

Dwa ostatnie rozdziały związane są bezpośrednio z prowadzonymi przez Autorkę badaniami empirycznymi. Zarówno badanie z rozdziału III, jak i z rozdziału IV prowadzone było na dużych grupach badawczych i pozwoliło na sprecyzowanie konkluzji związanych z dużym znaczeniem zaufania w kształtowaniu pozytywnych relacji w zespołach menedżerskich najwyższego szczebla i we wpływie dzielenia się wiedzą w zespołach menedżerskich najwyższego szczebla.

Praca nie zawiera materiału ikonograficznego poza wykresami wyników badań. W opisywanej monografii bibliografia przekracza sto pozycji.

Podsumowując, praca Barbary Józefowicz jest bardzo dobrym przykładem monografii poświęconej konkretnemu i dość szczegółowo przebadanemu przez autorkę konstruktowi, będącemu jednym z najważniejszych współczesnych czynników warunkujących rozwój relacji interpersonalnych w organizacjach. Zwraca uwagę umiejętne zsyntezowanie przez autorkę okazałej bibliografii. Poza analizą dość rozległego dorobku badaczy związanych z nurtem „pozytywnego zarządzania” wykazała się weryfikacją wyników swoich badań empirycznych. Z całą odpowiedzialnością można polecić tę monografię wszystkim zainteresowanym teorią zarządzania, ale też wszystkim tym praktykom, którzy będą chcieli zobaczyć, jak może funkcjonować ich zespół.

¹¹ Szerzej na temat możliwości wykorzystania zdolności pracowników, vide: A. Caza, K. Cameron, *Positive organizational scholarship: What does it achieve?* w: *The Sage handbook of organizational behaviour: Macro approaches*, red. C.L. Cooper, S.R. Clegg, vol. 2, New York 2008, s. 99–116; A. Carmeli, B. Ben-Hador, B. Waldmann, D. Rupp, D. Rupp, *How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: Implications for job performance*, *Journal of Applied Psychology*, 94/6, 2009, s. 1553–1561; A. Carmeli, G. Spreitzer, *Trust connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work*, *The Journal of Creative Behavior*, 43/3, s. 169–191.

¹² K. Cameron, J.E. Dutton R.E. Quinn, *Positive organizational scholarship*, San Francisco 2003; K. Cameron, M. Lavine, *Making the impossible possible*, San Francisco 2006; J.E. Dutton, *Exploring positive relationships at work*, Mahwah 2007, K. Cameron, *Paradox in positive organizational change*, *Journal of Applied Behavioural Science*, 44, 2008, ss. 7–24; K. Cameron, *Positive...*; K. Cameron, G. Spreitzer, *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, New York 2012; J. Burke, C. Lucey, *Positive Leadership in Practice*, Routledge 2022.

¹³ B. Józefowicz, op. cit., s. 37–39.