

## Recenzja książki Stephena P. Robbinsa „Zasady zachowania w organizacji”

*Michał Mijał*

Niedawno dostałem do ręki egzemplarz książki, która nie zachęcała swoim wyglądem ani tytułem do przeczytania. Mimo to, częściowo z zawodowego obowiązku, a częściowo z ciekawości, przyjrzałem się jej bliżej. I bardzo mi się zaskoczyłem.

Książka Robbinsa wypełnia pewną lukę na rynku książek, dotyczących zachowań organizacyjnych. Wydana stosunkowo niedawno na Zachodzie, zdążyła już dotrzeć do Polski i przetłumaczenie jej przez wydawnictwo Zysk i Spółka było dobrym posunięciem. Otrzymujemy bowiem zwięzłe kompendium zawierające większość współczesnych teorii, związanych z zarządzaniem, ale z położeniem szczególnego nacisku na aspekt psychologiczny. A co takiego dokładnie znajdziemy w środku?

Cała książka została podzielona na cztery części. W pierwszej z nich autor umiejscawia zachowania organizacyjne na tle dyscyplin pokrewnych, takich jak: psychologia, socjologia, psychologia społeczna, antropologia i politologia. Stara się równocześnie odpowiedzieć na pytanie o praktyczne zastosowania teorii zachowań.

Druga część, nieco obszerniejsza, wprowadza opis zachowań organizacyjnych z punktu widzenia jednostki, jej motywacji, czynników osobowościowych oraz aspektów, ściśle związanych z czynnikami wewnętrznymi. Tutaj także podany zostaje przegląd różnych spojrzeń na elementy, determinujące zachowanie jednostki w grupie, z położeniem szczególnego nacisku na różnorodne teorie motywacji. Mamy tu zarówno opis teorii XY Douglasa MacGregora czy piramidę potrzeb Masłowa, jak również teorię potrzeb MacClellanda.

Szczególnie cenne w tym rozdziale jest dość krytyczne potraktowanie „kłażyków” i wskazanie ograniczeń, wynikających z braku dostatecznej ilości dowodów empirycznych, potwierdzających ich teorie. Nie znajdziemy tutaj, na szczęście, bezkrytycznego odrzucenia starszych teorii, jedynie ich krytyczne omówienie z jednoczesnym wskazaniem tych elementów, które nadal pozostają aktualne.

Główna, trzecia część książki nosi tytuł „Grupy w organizacji”. Robbins stara się w niej przedstawić w sposób syntetyczny wszystkie, jego zdaniem – istotne, zagadnienia, które wpływają na funkcjonowanie grup. Znalazły się tutaj takie tematy, jak: komunikacja, przywództwo, władza czy negocjacje.

Zamykając rozważania o zachowaniach organizacyjnych, Robbins nakreśla w części czwartej swojej książki ich uwarunkowania systemowe. Wśród nich

wymienia: strukturę, systemy ocen i wynagrodzeń, kulturę organizacyjną oraz zmiany.

Struktura książki jest bardzo prosta, można by nawet zaryzykować stwierdzenie: „łopatologiczna”, ale mimo pewnego schematyzmu, a może dzięki niemu, bardzo łatwo i płynnie przechodzi się pomiędzy poszczególnymi tematami.

Cele, jakie autor postawił przed sobą, pisząc tę książkę, zostały sformułowane w przedmowie: „*Zachowanie aktualności, zachowanie zwięzłości oraz dalsza praca nad integracją pojęć*”. Brzmiały one bardzo ładnie, ale przyjrzyjmy się im bliżej. Zachowanie aktualności jest istotnym atutem tej pozycji. Rzeczywiście znajdziemy tu nie tylko trochę już przykurzone teorie, jak chociażby wspomniana piramida potrzeb Masłowa, ale także nieco świeższe opisy organizacji uczących się i bogatą charakterystykę zarządzania zmianami w organizacji czy też związku między zaufaniem a przywództwem.

Zachowanie zwięzłości jest tym celem, który najłatwiej zoperacjonalizować. I trzeba przyznać, że autorowi udało się go osiągnąć. Na niecałych 300 stronach tekstu zawarł ogromną ilość spójnie dobranego materiału. Można, co prawda, dyskutować, czy nie był to materiał, dobierany według zasady „wszystko, co się da”, ale nawet mimo chwilowego wrażenia natłoku zagadnień wyboru, dokonane przez autora, da się obronić bez specjalnego wysiłku.

Integracja pojęć, która była trzecim celem, postawionym sobie przez Robbinsa, jest tym elementem, do którego można mieć najwięcej zastrzeżeń. Z jednej strony - rzeczywiście pojęcia i teorie wynikają z siebie nawzajem, ale z drugiej strony widać, że dążenie do kompletności materiału odbiło się niekorzystnie na spójności wewnętrznej książki. Część rozdziałów, jak na przykład ten o motywacji, sprawia wrażenie, jakby starano się pomieścić w nich jak najwięcej, nie zwracając uwagi, czy ma to sens. Mimo tego zarzutu trzeba przyznać, że cel integracji pojęć zrealizowano dość udanie.

Na zakończenie Robbins podkreśla jeszcze raz, jakie było główne założenie, leżące u podstaw napisania przez niego tej książki. Twierdzi, że chciał wykazać, iż „zachowanie ludzi w pracy nie jest zjawiskiem przypadkowym”. Jego zdaniem, wszystkie aspekty behawioralne w organizacji podlegają kategoryzacji i klasyfikacji. Można określić pewien zestaw reguł, według których działają ludzie i według których reagują jednostki, zaangażowane w interakcje na poziomie organizacyjnym. Takie twierdzenie jest truizmem, ale sposób argumentacji i tok rozumowania łągodzą nieco banalność tych tez.

Za słabość można poczytywać autorowi pewną teoretyczność wywodów i brak dostatecznej egzemplifikacji, ale na szczęście dobór tematów i sposób ich przedstawienia nie czynią z tej książki suchego katalogu myśli słynnych ludzi na temat zachowań w organizacji. Inny zarzut może dotyczyć dużego nagromadzenia różnych spojrzeń teoretyków na te same zagadnienia. Także tutaj jednak Robbins wychodzi obronną ręką. Mimo obfitości teorii nie mamy wrażenia suchego ich wylizania. Wręcz przeciwnie – każda z nich wynika w logiczny sposób z poprzedniej i dopiero wszystkie razem stanowią całościowy obraz organizacji na różnych poziomach.

Mimo pewnych zastrzeżeń trzeba przyznać, że materiał książki i jej forma zostały tak dobrane, iż nawet czytanie po raz kolejny tych samych treści nie jest okupione tytanicznym wysiłkiem. Autorowi udało się w sposób dość lekki, a jednocześnie precyzyjny przedstawić stan wiedzy na temat zachowań ludzi

w organizacjach. Tym samym książka ta jest godna polecenia nie tylko wykładowcom, ale również, a może przede wszystkim, studentom nauk społecznych i zarządzania. Będzie stanowić dla nich doskonałe kompendium wiedzy, które zarówno pod względem merytorycznym, jak i przystępności plasuje się w czołówce tego typu opracowań.

*Robbins, Stephen P. 2001. Zasady zachowania w organizacji, Poznań: Wydawnictwo Zysk i Spółka.*