**Wstęp 9**

**Część 1. Relacje przełożony–podwładny 11**

**Rozdział 1.** Awans przez rekrutację wewnętrzną, czyli członek zespołu zostaje przełożonym (Inez Milopulos) 13

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 (Maciej Malarski) 31

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 (Tomasz Czapla) 47

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 63**

**Rozdział 4.** Jednostka w grupie, grupa w jednostce, czyli jak i dlaczego inni wpływają na nasze zachowanie (Katarzyna Januszkiewicz) 65

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 (Ilona Świątek-Barylska) 89

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 (Małgorzata Kołodziejczak, Piotr Mikosik) 111

Coaching: czym jest a czym nie jest? 113

Jaki wpływ na proces coachingu i jego efekty ma kultura organizacyjna? 116

Co to jest coaching zespołowy 119

Jak przeprowadzić proces moderowanych sesji problemowych? 121

Podsumowanie 133

**Rozdział 7.** Komunikacja w zespołach zadaniowych, czyli sposób na komunikację w warunkach tymczasowości (Magdalena Zalewska-Turzyńska) 135

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 151**

**Rozdział 8.** Znaczenie kultury organizacyjnej w budowaniu relacji społecznych (Izabela Bednarska-Wnuk) 153

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 (Joanna Małgorzata Michalak) 169

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 (Justyna Kliombka-Jarzyna, Patrycja Woszczyk) 195

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 (Witold Buraczyński) 217

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