

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**249**

# **Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim**

**Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne**



Redaktorzy naukowi

**Stanisław A. Witkowski**

**Marzena Stor**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek, Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski, Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com), a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon [http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa [www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-233-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<hr/>	
<b>Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne</b>	
<hr/>	
<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk:</b> Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
<b>Janusz Rymaniak:</b> Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
<b>Dariusz Turek:</b> Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
<b>Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol:</b> Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63
<hr/>	
<b>Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów</b>	
<hr/>	
<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej .....	77
<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
<b>Justyna Bugaj:</b> Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców .....	95
<b>Kinga Lachowicz-Tabaczek:</b> Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
<b>Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski:</b> Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128
<hr/>	
<b>Część 3. Przywództwo i style kierowania</b>	
<hr/>	
<b>Adela Barabasz:</b> Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139

<b>Wioletta Gieniec-Urbańska:</b> Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
<b>Barbara Kozusznik:</b> Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
<b>Ryszard Panfil, Łukasz Panfil:</b> Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych) .....	177
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Style kierowania – ile ich jest? .....	193

---

#### Część 4. Zachowania organizacyjne

---

<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
<b>Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk:</b> Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników .....	217
<b>Jolanta Bieńkowska:</b> Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
<b>Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz:</b> Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
<b>Agnieszka Wojtczuk-Turek:</b> Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

---

#### Część 5. Adaptacja i doskonalenie

---

<b>Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta:</b> <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
<b>Katarzyna Januskiewicz:</b> Sukces zawodowy w perspektywie jutra .....	273
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim .....	281
<b>Iwona Kubica:</b> Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo .....	291
<b>Teresa Kupczyk:</b> Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
<b>Magdalena Łuźniak-Piecha:</b> POS ( <i>Perceived Organizational Support</i> ) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalści na brytyjskim rynku pracy .....	314

<b>Joanna Mesjasz:</b> Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

---

## Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

---

<b>Katarzyna Durniat:</b> Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego .....	347
<b>Stanisław Grochmal:</b> Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi .....	358
<b>Danuta Kunecka:</b> Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia .....	369
<b>Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt:</b> Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i> .....	378
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
<b>Ilona Świątek-Barylska:</b> Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

## Summaries

---

### Part 1. Methodological and methodical problems

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements .....	24
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk:</b> The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
<b>Janusz Rymaniak:</b> Flexibility as reistic dimension of work concept .....	44
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory .....	53
<b>Dariusz Turek:</b> Epistemological and methodological problems of organizational flexibility .....	62
<b>Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol:</b> Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

---

### Part 2. Employees and managers competence

---

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
<b>Justyna Bugaj:</b> Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
<b>Kinga Lachowicz-Tabaczek:</b> Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
<b>Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski:</b> The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball .....	127
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Selected formal determinants for efficient communication in organization .....	136

---

### Part 3. Leadership and management styles

---

<b>Adela Barabasz:</b> Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
<b>Wioletta Gieniec-Urbańska:</b> The issue of leadership in modern organization .	157
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership .....	167
<b>Barbara Kozusznik:</b> Flexibility of influence in the work team.....	176
<b>Ryszard Panfil, Łukasz Panfil:</b> Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations) .....	192
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Leadership styles – how many are there?.....	204

---

### Part 4. Organizational behavior

---

<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
<b>Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk:</b> Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees .....	225
<b>Jolanta Bieńkowska:</b> Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization .....	235
<b>Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz:</b> Factors motivating older people to the elongation of their professional activity .....	246
<b>Agnieszka Wojtczuk-Turek:</b> Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

---

### Part 5. Adaptation and improvement

---

<b>Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta:</b> Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

<b>Katarzyna Januskiewicz:</b> Professional success in the perspective of tomorrow .....	280
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Characterological determinants of human capital management flexibility .....	290
<b>Iwona Kubica:</b> The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations .....	301
<b>Teresa Kupczyk:</b> Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research .....	313
<b>Magdalena Łuźniak-Piecha:</b> POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market .....	322
<b>Joanna Mesjasz:</b> Coaching as a tool of flexible personnel creation .....	331
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Development of employees' skills in the aspect of coping with stress .....	343

---

## Part 6. Culture and organizational climate

---

<b>Katarzyna Durniat:</b> Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
<b>Stanisław Grochmal:</b> Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
<b>Danuta Kunecka:</b> Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
<b>Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt:</b> Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research .....	389
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges .....	402
<b>Ilona Świątek-Barylska:</b> Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

**Kinga Lachowicz-Tabaczek**

Uniwersytet Wrocławski

---

## **PSYCHOLOGICZNE UWARUNKOWANIA ELASTYCZNOŚCI MENEDŻERSKIEJ – ZNACZENIE POSTAWY WOBEC NOWYCH DOŚWIADCZEŃ ORAZ PRZEKONAŃ NA TEMAT NATURY LUDZKIEJ**

---

**Streszczenie:** Głównym celem tego artykułu jest określenie najważniejszych, psychologicznych czynników wpływających na elastyczność menedżerską. Elastyczność menedżerska jest tutaj rozumiana jako metakompetencja, zawierająca aspekty poznawcze, emocjonalne i wykonawcze oraz zdolność uczenia się na doświadczeniach. Wśród tych aspektów za najważniejszy uznano kompetencje emocjonalne związane z reakcjami na nowe, zaskakujące informacje. Na bazie koncepcji C.S. Dweck oraz przeprowadzonych przez nią badań [2000] założono, że reakcja na nowe, zaskakujące sytuacje uzależniona jest od potocznych koncepcji na temat ludzkich cech i zdolności. Artykuł zawiera wskazania dotyczące tego, jak można rozwijać elastyczność menedżerską, uwzględniając potoczne koncepcje cech i zdolności.

**Słowa kluczowe:** elastyczność menedżerska, postawa wobec nowych doświadczeń, przekonania o stałości lub zmienności cech i zdolności.

### **1. Wstęp**

Jednym z najważniejszych i wciąż aktualnych zadań psychologii zarządzania jest poszukiwanie uwarunkowań i predyktorów efektywności menedżerskiej. Pierwsze próby w tym zakresie były ukierunkowane na określanie uniwersalnych cech i sposobów działania skutecznego menedżera, jednak w późniejszych podejściach modele uniwersalnych cech menedżerskich były stopniowo zastępowane przez modele warunkowe. Zakładały one, że skuteczność określonych cech i sposobu działania menedżera zależy od poziomu dojrzałości podwładnych [Hersey, Blanchard 1984], typu zadania [Fiedler 1967; Vroom, Jago 1988], a także od kultury, w której funkcjonuje menedżer [House 2004].

Tym, co aktualnie sprawia, że warto ponownie zastanowić się nad uniwersalnymi predyktorami skuteczności menedżerów, są zachodzące w świecie procesy globalizacyjne, w których wzajemnie uzależnione od siebie systemy gospodarcze



poddawane są w jednym czasie podobnym tendencjom rynkowym. Taką właśnie tendencją jest w ostatnich latach bardzo duża zmienność czynników i warunków wpływających na funkcjonowanie firm. Środowisko pracy menedżerów zawsze było zmienne, jednak czynników generujących zmienność jest aktualnie znacznie więcej [Burke, Cooper 2004; Dess, Picken 2000]. Wpływają na to zarówno dynamicznie zachodzące w ostatnich latach zjawiska ekonomiczne, jak i wciąż rosnący nacisk na konkurencyjność oferowanych produktów. Firmy, chcąc pozostać konkurencyjne, muszą nieustannie doskonalić ofertę, przeformułowywać cele i strategię swojego działania, wprowadzać nowe narzędzia i technologie [Burke, Cooper 2004; Dess, Picken 2000].

Zachodzące równolegle procesy umiędzynarodawiania firm sprawiają, że menedżerowie działają w coraz bardziej zróżnicowanym socjopsychologicznym środowisku pracy. Dynamicznie zachodzące zmiany technologiczne generują pojawianie się różnorodnych wzorców zachowania, związanych z funkcjonowaniem ludzi w sferze rzeczywistej i wirtualnej. Zmiany pokoleniowe generują rosnące zróżnicowanie zespołów ze względu na wiek i związane z nim rozmaite potrzeby i wymagania pracowników.

Tak więc zmienność, z którą może zetknąć się menedżer, dotyczy zarówno otoczenia firmy, jak i procesów zachodzących wewnątrz niej. W efekcie dotychczasowe metody działania mogą stać się zawodne lub nieefektywne. Ciągłe uczenie się i podejmowanie nowych sposobów kierowania ludźmi i procesami wydaje się więc wymogiem funkcjonowania każdego menedżera, a elastyczność i zdolność przystosowania się do zmienności i różnorodności można uznać za uniwersalną cechę decydującą o efektywności podejmowanych zadań.

Potwierdzają to nie tylko badania nad predyktorami sukcesu menedżerskiego [De Meuse, Dai, Hallenbeck 2010], ale także nad menedżerami, którzy w początkowych fazach kariery zostali określani jako *high potentials*, jednak nie spełnili pokładanych w nich nadziei. Okazuje się, że tym, co wyraźnie odróżnia tego typu osoby od tych, które spełniły oczekiwania organizacji, jest właśnie zdolność uczenia się i dostosowywania się do nowych i nieoczekiwanych sytuacji [McCall, Lombardo, Morrison 1988].

W wielu ujęciach i próbach zdefiniowania elastyczności menedżerskiej uwzględnia się z jednej strony zmienność zewnętrznych warunków działania menedżera, a z drugiej – zmienność jego własnych zachowań. Próbując połączyć te ujęcia w jedną definicję, można stwierdzić, że elastyczność jest zdolnością dopasowywania zachowania, stylów działania, podejścia i metod działania stosownie do zmieniającej się sytuacji [Yukl, Mashud 2010], by osiągnąć wysoką efektywność wykonania zadań [Kaiser, Overfield 2010; Zaccaro, Banks 2004]. Elastycznym można więc nazwać takiego menedżera, który zetknąwszy się z nową, złożoną czy trudną do zdefiniowania sytuacją, potrafi w krótkim czasie prawidłowo ją zanalizować z różnych (często sprzecznych) perspektyw (np. krótko- i długoterminowej, taktycznej

lub strategicznej) [Kaplan, Kaiser 2006], a następnie uwzględnić wyniki tych analiz w rozwiązaniu, które pozwoli zrealizować stojące przed firmą zadania.

Celem tego artykułu jest analiza uwarunkowań elastyczności jako złożonej umiejętności menedżerskiej – zarówno w kontekście czynników zewnętrznych, które tworzą konieczność elastycznego działania, jak i w odniesieniu do czynników psychologicznych, które mogą sprzyjać rozwojowi tej kompetencji. Efektem analizy kluczowych czynników warunkujących elastyczność menedżerską będą sugestie dotyczące tego, jakie przekonania i jaką postawę powinien przyjmować menedżer wobec nowych i zaskakujących sytuacji, aby myśleć i działać w sposób elastyczny.

## 2. Sytuacje wymagające elastyczności menedżerskiej

Można stwierdzić, że to sytuacja czyni menedżera elastycznym. Stąd też zrozumienie pojęcia elastyczności menedżerskiej wymaga analizy sytuacji, w których konieczna jest swobodna zmiana sposobu myślenia i działania. Można wyróżnić co najmniej cztery typy sytuacji, które wymagają elastyczności. Są to: różnorodność, zmienność, nowość oraz konflikt.

**Różnorodność** w środowisku funkcjonowania menedżera tworzona jest zarówno przez wielość i zróżnicowany charakter zadań i wymagań, jak i liczbę kontaktów, które menedżer musi podejmować. Ta wielość zadań jest pochodną liczby i zróżnicowania procesów zachodzących w firmie, generowanych zarówno przez modyfikacje i wprowadzanie nowych produktów, jak i konieczność zdobywania nowych rynków i klientów. Wymaga to podejmowania współpracy z różnorodnymi partnerami, a także zarządzania osobami o zróżnicowanych kompetencjach, oczekiwaniach i potrzebach, które wymagają zastosowania odmiennego podejścia oraz innych narzędzi motywowania i komunikowania.

Czynnikiem wymagającym od menedżera elastyczności jest także **zmiana** w dotychczasowych warunkach działania firmy. Tego typu sytuacja (np. nowe przepisy prawa) wymusza na firmie uruchamianie nowych, często złożonych i zróżnicowanych procesów, o charakterze zarówno strukturalnym, proceduralnym, jak i strategicznym. Ich efektywne przeprowadzenie wymaga szybkiego zrozumienia istoty sytuacji i związanych z nią wymagań wobec firmy, kreatywności w wyborze nowych sposobów działania i gotowości do ich korygowania.

Sytuacją wymagającą elastycznego działania jest również **zetknięcie z nowością lub niespodziewanymi okolicznościami**, które niejednokrotnie mogą nieść ze sobą zagrożenie. Może to być np. pojawienie się nowego, bezpośredniego konkurenta, w wyniku czego pozycja firmy ulega zachwianiu. Tego typu okoliczności wymagają od menedżera zarówno zachowania spokoju i opanowania, jak i szybkiego rozeznania istoty i wymagań nowej sytuacji, co pozwoli na uniknięcie zagrożeń oraz na wykorzystanie tkwiących w nowej sytuacji szans.

Elastyczność menedżerska okazuje się także niezbędna w zetknięciu z **konfliktem** interesów, konfliktem wartości lub ze sprzecznymi wymaganiami (np. ze strony

różnych grup decydentów). W takiej sytuacji elastyczność będzie się przejawiała w umiejętności godzenia sprzeczności, zdolności dochodzenia do kompromisów i dostrzeganiu komplementarności interesów tam, gdzie wydają się one sprzeczne.

### 3. Elementy elastyczności menedżerskiej – elastyczność menedżerska jako metakompetencja

Wielu badaczy podkreśla, iż elastyczność menedżerska jest swego rodzaju metakompetencją. Skupia ona w sobie wiele innych kompetencji, pozwalających menedżerowi na adekwatne działanie w nowej, konfliktowej sytuacji, w warunkach dużej zmienności lub różnorodności wymagań [Norton 2010].

Niewątpliwie w skład elastyczności jako metakompetencji wchodzi **zdolności poznawcze**, związane z umiejętnością właściwego zanalizowania i zrozumienia sytuacji stanowiącej wyzwanie [Nelson, Zaccaro, Herman 2010], a także kreatywności i innowacyjności w wyborze właściwego sposobu działania.

Elastyczność wymaga posiadania szerokiej wiedzy oraz bogatego repertuaru działań, które są efektem doświadczeń, a także gotowości do wyciągania z nich wniosków i ich syntezy. Ten komponent elastyczności określane jest w literaturze jako **zdolność do uczenia się na doświadczeniach** (*learning agility*) [De Meuse i in. 2010; McCall i in. 1988; Lombardo, Eichinger 2000] i bywa z nią utożsamiany [De Meuse i in. 2010]. Jest to złożona zdolność, powiązana nie tylko ze zdobywaniem wiedzy i umiejętności, ale także z krytycznym podejściem do wyników swoich działań oraz motywacją do rozwoju swoich kompetencji [Pulakos i in. 2002].

Ważnym komponentem elastyczności są też **kompetencje wykonawcze**. Są one związane z gotowością do podjęcia decyzji o wyborze konkretnego sposobu działania w nowej sytuacji, z jego konsekwentnym wdrażaniem, ale także z otwartością na modyfikacje w przypadku, gdyby okazał się niewystarczająco skuteczny.

Różne sytuacje mogą w większym lub mniejszym stopniu wymagać zaangażowania każdego z wymienionych aspektów elastyczności. Jednak niezależnie od typu sytuacji szczególną rolę w elastycznym zachowaniu menedżerskim odgrywają **kompetencje emocjonalne** [White, Schullman 2010]. To od wyważonych reakcji emocjonalnych menedżera na sytuację zaskoczenia, nowość czy bardzo dużą różnorodność warunków działania zależy możliwość wykorzystania przez niego kompetencji poznawczych oraz wykonawczych, decydujących o trafnym rozpoznaniu wymagań sytuacji i podjęciu adekwatnych do niej działań.

### 4. Emocjonalna reakcja na nowość, zmianę, różnorodność i konflikt jako warunek elastycznego zachowania się menedżera

Wszystkie wymienione powyżej rodzaje sytuacji wymagające elastyczności, występując w dużym natężeniu, mogą być przyczyną stresu. Różnorodność i wielość

zadań mogą dostarczać stymulacji i wzbogacać środowisko działania menedżera, ale w nadmiarze generują przeciążenie i stają się stresorem. Nowość, niejednoznaczność czy zmiana warunków działania mogą pobudzać ciekawość, ale w dużym nasileniu będą rodzić niepewność, wzbudzać lęk przed nieznanym i przed porażką. Z kolei zetknięcie z sytuacją konfliktu interesów, wartości i sprzeczności wymagań może rodzić, obok niepewności, dezorientację, dysonans i napięcie. Wzbudzenie tego typu negatywnych reakcji emocjonalnych w zetknięciu z sytuacją nowości lub zbyt dużej różnorodności może znacznie utrudnić menedżerowi właściwą ocenę sytuacji, osłabić kreatywność i wybór właściwego sposobu działania. Powstaje więc pytanie, od jakich czynników psychologicznych zależą emocjonalne reakcje menedżera na tego typu sytuacje i w jakim zakresie można na nie wpływać.

Próg wrażliwości na nowość, stymulację związaną z różnorodnością i zmiennością wyznaczają pewne **cechy osobowości i temperamentu menedżera**. Próg ten jest znacznie wyższy u osób nisko reaktywnych oraz stabilnych emocjonalnie, które generalnie wykazują niższą wrażliwość na różnego typu negatywne bodźce. Z kolei osoby o wysokiej reaktywności i mniej stabilne emocjonalnie mogą reagować na takie sytuacje silnym lękiem i napięciem. Tak więc osoby o niskiej reaktywności emocjonalnej i wysokiej stabilności emocjonalnej mają większe szanse, aby lepiej poradzić sobie emocjonalnie z sytuacjami, które wymagają elastycznego działania.

O większej otwartości na nowość, niepewność i niejednoznaczność decyduje także wiele **potrzeb poznawczych**, takich jak potrzeba poznania, która, jeśli występuje w wysokim stopniu, zwiększa zainteresowanie nowymi sytuacjami, zdobywaniem nowych informacji i poszerzaniem rozumienia sytuacji. Z kolei wysoka potrzeba struktury i potrzeba domknięcia poznawczego (por. [Kossowska 2009]) powodują, że człowiek przede wszystkim pragnie uzyskać prosty i jednoznaczny obraz rzeczywistości, nie toleruje wieloznaczności, zamyka się na nowe sytuacje i zmiany, a także preferuje znane i sprawdzone metody działania.

Wiedza o tym, jakie cechy osobowościowe i temperamentalne decydują o reakcji na nowość i zmienność, może posłużyć do identyfikacji osób, które mają predyspozycje do rozwinięcia kompetencji składających się na elastyczność menedżerską. Jednak tego typu cechy trudno jest modyfikować. Znacznie łatwiejsza okazuje się zmiana postaw i przekonań, które również mogą wpływać na reakcje na sytuacje nowe, zmienność i wieloznaczność, a przez to decydować o możliwości elastycznego zachowania się menedżera.

## **5. Uwarunkowania emocjonalnej reakcji na nowość, różnorodność i zmienność – rola postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej**

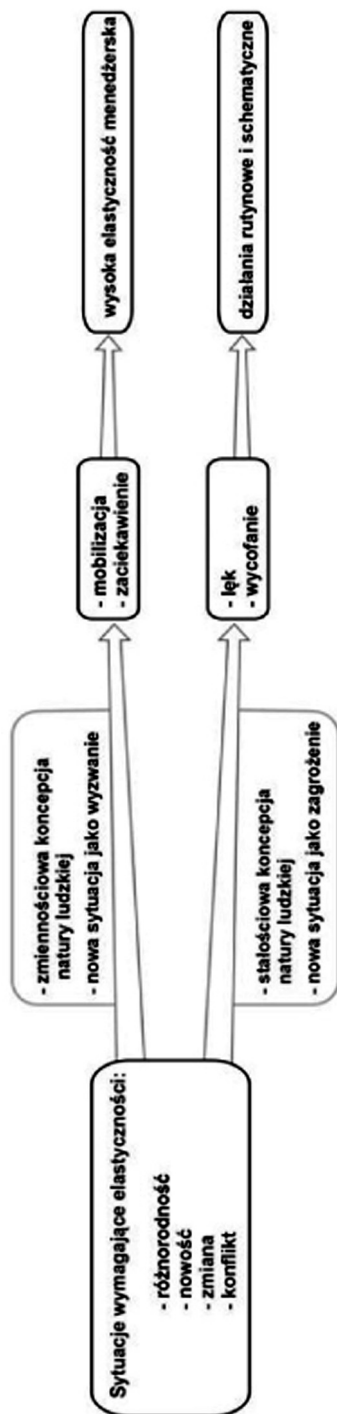
Koncepcja i wyniki badań prowadzonych przez C.S. Dweck pokazują, że ludzie mogą traktować nowe lub trudne sytuacje albo jako zagrożenie, albo jako wyzwanie [Dweck 2000; Molden, Dweck 2008; por. Lachowicz-Tabaczek 2004]). Podejście do

nowych i różnorodnych sytuacji jak do zagrożenia łączy się z obawą przed porażką i przekonaniem, że będzie ona świadczyć jednoznacznie o posiadaniu przez podmiot niskich zdolności w danej dziedzinie. Taka postawa powoduje powstanie silnych negatywnych emocji, takich jak poczucie zagrożenia i lęk przed oceną. Motywuje do obrony, przez co utrudnia innowacyjne podejście do nowych i trudnych sytuacji oraz uczenie się na błędach. Tak więc w przypadku gdy menedżer podchodzi do nowych zadań i wymagań jak do zagrożenia, może nie być w stanie zastosować swoich umiejętności i potencjału poznawczego do właściwej oceny sytuacji i do podjęcia adekwatnych do niej działań. Jest bardzo prawdopodobne, że będzie działał według znanych i rutynowych schematów, które nie sprawdzą się w nowej sytuacji.

Podejście do nowych, zaskakujących i trudnych sytuacji jak do wyzwania łączy się z kolei z przekonaniem, że każda sytuacja jest okazją do zdobycia nowych umiejętności i doświadczeń oraz do rozwijania kompetencji. Pozwala więc uznać, że każda zmiana, każde nowe, większe wymaganie czy nawet niepowodzenie to okoliczności, w których człowiek może na nowo sprawdzać swoje dotychczasowe możliwości, identyfikować luki i planować rozwój. Taka postawa może motywować jednostkę do działania, otwierać na informacje zwrotne i zmiany sposobu działania w przypadku, gdyby okazał się nieskuteczny. Generalnie więc elastycznemu zachowaniu w sytuacjach nowych i zaskakujących sprzyja podejście do nich jak do wyzwania. Pozwala ono skoncentrować się na samej sytuacji, a nie na wyniku własnego działania, którym może nawet być niepowodzenie i związane z nim zagrożenie dla własnej pozycji w firmie. W ten sposób postawa ta, zamiast wzbudzać negatywne emocje, może mobilizować do działania i sprzyjać generowaniu niestandardowych i innowacyjnych rozwiązań.

Okazuje się, że przyjmowanie tych dwóch różnych postaw ma swoje źródła w głębszych i trudniejszych do bezpośredniej identyfikacji przekonaniach. Są to przekonania na temat stałości lub zmienności cech człowieka [Dweck 2000, por. Lachowicz-Tabaczek 2004]. Osoby zakładające, iż każdy człowiek ma pewien stały poziom zdolności, który nie zmienia się w ciągu życia (stałościowcy), obawiają się nowych i trudnych sytuacji, które każdorazowo traktują jako sprawdzian i ocenę własnych kompetencji. Założenie o stałości cech implikuje bowiem, że człowiek może tylko wykazywać i udowadniać poziom swoich kompetencji, który może być albo wysoki, albo niski. Z kolei osoby zakładające, że człowiek przez całe życie rozwija swoje predyspozycje i zdolności (zmiennościowcy), ustosunkowują się do trudnych i zmiennych warunków jak do wyzwania. Traktują je jako jedną z okazji do nabywania doświadczeń, sprawdzania swojego aktualnego poziomu kompetencji i określania kierunków ich rozwoju.

Koncepcje natury ludzkiej mają charakter ukryty i dopiero uświadomienie sobie, że posiada się takie zgeneralizowane przekonania, pozwala na zrozumienie ich wpływu na własne emocje i zachowanie. Co jednak najważniejsze, takie koncepcje w dużej mierze podlegają kształtowaniu. W jednym z badań wzbudzano u badanych przekonania na temat możliwości rozwijania zdolności menedżerskich związanych



Rys. 1. Wpływ przekonań o naturze ludzkiej na reakcję w sytuacjach wymagających elastyczności menedżerskiej

Źródło: opracowanie własne.



z podejmowaniem decyzji. W jednej grupie badanych wzbudzone przekonanie, że można je rozwijać, w drugiej – że ich rozwój jest niemożliwy [Wood, Bandura 1989]. W efekcie wzbudzenia tych zróżnicowanych przekonań na temat natury ludzkiej badani inaczej reagowali na proces treningu w podejmowaniu decyzji menedżerskich. Osoby, które przekonano, że te kompetencje menedżerskie można rozwijać, w mniejszym stopniu przeżywały niepowodzenia w zadaniach treningowych i wykazywały większą motywację do tego, aby w kolejnym podejściu do zadania uzyskać lepszy wynik. Tymczasem osoby, u których wzbudzone koncepcje stałości zdolności decyzyjnych, po porażce doznawały silnych negatywnych emocji, ujawniały tendencję do tego, by wycofać się z nabywania nowych umiejętności, i uzyskiwały gorsze wyniki w kolejnych zadaniach związanych z podejmowaniem decyzji.

Przekonania o poziomie stałości zdolności i dyspozycji człowieka można uznać za jedno z głównych źródeł postawy i reakcji emocjonalnych na nowość, zmianę czy konflikt, a w efekcie – warunek elastycznego działania (rys. 1). Osoby zakładające, że człowiek się nie zmienia, będą traktowały takie sytuacje jak test dla ich zdolności i będą podchodzić do nich jak do zagrożenia, a w efekcie – przeżywać silne negatywne emocje. Mogą mieć wówczas problem z właściwą interpretacją sytuacji, generowaniem pomysłów na rozwiązanie sytuacji problemowej, a w efekcie działać w sposób rutynowy, zamiast dynamicznie przystosowywać się do nowych warunków funkcjonowania. Natomiast osoby zakładające, że człowiek może rozwijać swoje zdolności, będą traktowały podobne sytuacje jako wyzwanie i okazję do podnoszenia swoich kompetencji. Dzięki temu nawet w trudnych czy zaskakujących sytuacjach będą potrafiły reagować w sposób opanowany, mobilizując się do maksymalnie efektywnego wykonania zadania. Ta mobilizacja powinna pozwolić im na lepsze wykorzystanie własnego potencjału intelektualnego w dokonaniu całościowej oceny nowej i trudnej sytuacji oraz w kreatywnym i elastycznym podejściu do rozwiązania pojawiających się problemów.

## 6. Zakończenie

Powyższe rozważania wskazują, iż kluczową kwestią w rozwoju elastyczności menedżerskiej jest ustosunkowanie wobec nowych doświadczeń, wynikające z przyjmowanych koncepcji natury ludzkiej. Po to więc, by zwiększać elastyczność menedżera, należałoby przede wszystkim pracować nad jego ustosunkowaniem do nowych, zaskakujących sytuacji, które powinien traktować jako szansę na uczenie się i rozwój. Założenie, że każda nowa sytuacja może umożliwiać zdobycie wiedzy i nowych doświadczeń – a niekoniecznie sprawdzać, czy jest się wystarczająco zdolnym i dobrym menedżerem – sprzyja percepcji takiej sytuacji, jak zadania i wyzwania, a nie oceny. Zadaniowe nastawienie do nowej, zaskakującej sytuacji może także pozwalać menedżerowi na zaakceptowanie faktu, że jego dotychczasowe doświadczenie może okazać się niewystarczające, by zmierzyć się ze zmianą, która będzie wymagała zdobycia nowej wiedzy, umiejętności lub zyskania wsparcia innych.

Po to, by ułatwić menedżerom przyjęcie konstruktywnej postawy wobec nowych doświadczeń, należałoby także kształtować u nich przekonanie o możliwościach zmian i rozwoju ich zdolności oraz predyspozycji. Przyjmowaniu takich przekonań sprzyja częste stykanie się z różnorodnością i zmiennością zadań, a także poddawanie refleksji i analizie rezultatów ich wykonania. Świadome wyciąganie wniosków z tego typu doświadczeń może wzmocnić traktowanie ich jako okazji do uczenia się i rozwoju. Jednocześnie menedżer powinien uświadamiać sobie, jak wielkim utrudnieniem w przyjmowaniu elastycznej postawy menedżerskiej może być założenie, że człowiek nie może się rozwijać i że jego wyjściowy poziom zdolności (np. intelektualnych czy menedżerskich) pozostaje niezmienny. Wynikające z takich przekonań nastawienie do nowości, zmienności i zaskoczenia – jak do zagrożenia, każe takiej osobie pozostawać w ciągłej gotowości do wykazywania swoich zdolności i udowadniania, że są one wysokie. Taka postawa wzbudza silne napięcie, które powoduje, że człowiek działa w sposób obronny i schematyczny. Utrudnia także przyznanie się do niewiedzy, zmniejsza gotowość do konsultowania z innymi rozważanych rozwiązań i powoduje koncentrację na udowadnianiu słuszności swojego punktu widzenia.

Jeśli elastyczność jest efektem pewnego stanu umysłu, związanego z otwartością i gotowością do działania w sposób niestandardowy, w przeciwieństwie do stanu, w którym umysł nastawiony jest na działania powtarzalne i rutynowe, to rozwijanie elastyczności powinno przebiegać w sposób świadomy [Briscoe, Hall 1999]. Dotyczy to zarówno zaplanowanego budowania wszystkich składających się na elastyczność kompetencji, jak i kształtowania zgeneralizowanych przekonań i postaw, które przez zwiększanie otwartości menedżera na nowe, zmienne i bardzo różnorodne warunki działania stymulują rozwój elastyczności.

## Literatura

- Briscoe J.P., Hall D.T., *Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice*, "Organizational Dynamics" 1999, nr 28.
- Burke R.J., Cooper C.L., *Leading in Turbulent Times: Managing in the New World of Work*, MA: Blackwell Publishing, Malden 2004.
- Dess G.G., Picken J.C., *Changing roles: Leadership in the 21st century*, "Organizational Dynamics" 2000, no 28.
- De Meuse K.P., Dai G., Hallenbeck G., *Learning agility: A construct whose time has come*, "Consulting Psychology Journal: Practice and Research" 2010, no 62.
- Dweck C.S., *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*. Psychology Press, Philadelphia 2000.
- Fiedler F.E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York 1967.
- Hersey P., Blanchard K.H., *The Management of Organizational Behavior* (4th ed), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1984.



- House R., Gupta V., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., *Culture, Leadership, and Organization: The Globe Study of 62 Societies*, CA: Sage, Thousand Oaks 2004.
- Kaiser R.B., Overfield D.V., *Assessing flexible leadership as a mastery of opposites*, "Consulting Psychology Journal: Practice and Research" 2010, nr 62.
- Kaplan R.E., Kaiser R.B., *The Versatile Leader: Make the Most of Your Strengths – Without Overdoing It*, Pfeiffer, San Francisco 2006.
- Kossowska M., *Nowe poznawcze wymiary osobowości a społeczne poznanie i działanie*, [w:] *Psychologia poznania społecznego: Nowe tendencje*, red. M. Kossowska, M. Kofta, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Lachowicz-Tabaczek K., *Koncepcje świata i natury ludzkiej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Lombardo M.M., Eichinger R.W., *High potentials as high learners*, "Human Resource Management" 2000, nr 39.
- Nelson J.K., Zaccaro S.J., Herman J., *Strategic information provision and experiential variety as tools for developing adaptability skills*, "Consulting Psychology Journal: Practice and Research" 2010, nr 62.
- Norton L.W., *Flexible leadership: An integrative perspective*, "Consulting Psychology Journal: Practice and Research" 2010, nr 62.
- McCall M.W. Jr., Lombardo M.M., Morrison A.M., *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*, The Free Press, New York 1988.
- Molden D.C., Dweck C.S., *Finding "meaning" in psychology*, "American Psychologist" 2006, nr 61.
- Pulakos E.D., Schmidt N., Dorsey D.W., Arad S., Hedge J.W., Borman W.C., *Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability*, "Human Performance" 2002, no 15.
- Vroom V.H., Jago A.G., *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ 1988.
- White R.P., Shullman S.L., *Acceptance of uncertainty as an indicator of effective leadership*, "Consulting Psychology Journal: Practice and Research" 2010, nr 62.
- Wood R.E., Bandura A., *Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision-making*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1989, nr 56.
- Yukl G.A., Mahsud R., *Why flexible and adaptive leadership is essential*, "Consulting Psychology Journal: Practice and Research" 2010, nr 62.
- Zaccaro S.J., Banks D., *Leader visioning and adaptability: bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change*, "Human Resource Management" 2004, nr 43.

## PSYCHOLOGICAL DETERMINANTS OF MANAGERIAL FLEXIBILITY – THE IMPORTANCE OF ATTITUDE TOWARDS NEW EXPERIENCE AND THEORIES ABOUT HUMAN NATURE

**Summary:** The main aim of this paper is to establish the most important psychological factors affecting managerial flexibility. Flexibility is understood as meta-competency, including cognitive, emotional, executive and learning agility aspects. Among these aspects, emotional reaction on new, unexpected and difficult situations was assumed a core element of managerial flexibility. On the basis of Carol Dweck's (2000) research it was predicted that the emotional reaction on new experience is a result of popular theories about human features and abilities. The conviction that features and abilities can be changed and developed enables to

treat new and difficult situations as a challenge and facilitates acting in unconventional and creative manner. On the other hand, assuming that abilities are fixed and cannot be changed makes it difficult to act in a flexible way because it causes that the manager concentrates on the evaluation of his/her abilities and the necessity of showing that they are high. The paper presents how theories of human ability may contribute to the development of managerial flexibility.

**Keywords:** managerial flexibility, attitude towards new experience, beliefs about the stability or volatility of features and capabilities.