

Grażyna Gruszczyńska-Malec
Monika Rutkowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

REFLEKSJE NAD PARADOKSAMI

W PROCESIE MOTYWACJI

DO PRACY

Wprowadzenie

Paradoksy w zarządzaniu, wraz z opozycją i sprzecznościami strategicznym i od lat stanowią źródło interesujących rozważań prowadzących do ważnych, z punktu widzenia rozwoju nauki, wniosków. W literaturze naukowej z zakresu zarządzania podkreśla się nieuchronność występowania paradoksów w organizacji, a niektórzy autorzy w swoich pracach prezentują nawet pogląd, iż paradoksy stanowią rdzenną składową jej efektywnego funkcjonowania¹.

W definicjach paradoksu akcentuje się najczęściej symultaniczne współistnienie sprzeczności – istnienie wzajemnie wykluczających się elementów, przy czym wskazuje się na pozorny charakter tych sprzeczności². Zamiennie w stosunku do paradoksów stosuje się w piśmiennictwie naukowym takie terminy, jak stany napięcia³, dylematy⁴, konkurencyjne wartości⁵, dialektyka⁶, czy dualizm⁷. To, co wspólne dla opracowań wpisujących się w nurt analizy organizacyjnej

¹ Lips-Wiersma, Marjolein: Furthering Management and Spirituality Education Through the use of Paradox. „Journal of Management Education” 2004, Vol. 28, No. 1.

² Ibid.

³ P.M. Senge: The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday, New York 1990.

⁴ Hampden, M.C. Turner: Corporate Culture: From Vicious to Virtuous Circles., Hutchinson, Economist Books, London 1990.

⁵ R.E. Quinn: Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of Higher Performance. Jossey-Bass, San Francisco 1988.

⁶ P. Evans, Y. Doz: Dualities: A Paradigm for Human Resource and Organizational Development in Complex Multinationals. W: HRM in International Firms: Change, Globalization, Innovation. Eds. P. Evans, Y. Doz, A. Laurent. MacMillan, London 1992.

⁷ I. Mitroff, H. Linstone: The Unbound Mind: Braking the Chains of the Traditional Business Thinking. OUP, UK, Oxford 1993.

wspartej na paradoksach to postrzeganie zidentyfikowanych sprzeczności nie w kategoriach wyboru (albo/lub), lecz jako dualności wymagających uzgadniania lub równoważenia⁸.

Identyfikacja paradoksów w kontekście organizacyjnym prowadzi do stawiania ważnych pytań dotyczących m.in. jednostkowych i organizacyjnych działań, podejmowania decyzji, zmiany organizacyjnej czy ludzkiej motywacji⁹.

Mając powyższe na uwadze w niniejszym artykule skoncentrowano się na paradoksach w zarządzaniu zasobami ludzkimi i zaprezentowano wyniki, wsparte naukowym piśmiennictwem, refleksji na temat paradoksów motywacji do pracy. Celem artykułu jest zaprezentowanie nowego spojrzenia na złożoność procesu motywacji do pracy, identyfikacja pozornie sprzecznych motywów ludzkich działań, jak również określenie znaczenia istnienia paradoksów motywacji dla zarządzania ludźmi, a zwłaszcza dla procesu motywowania do pracy.

1. Paradoksy w zarządzaniu w kontekście redukcji dysonansu poznawczego

Paradoksy w zarządzaniu stanowią przedmiot naukowej refleksji co najmniej od kilkudziesięciu lat. Autorzy opracowań wskazujący w swych pracach istnienie opozycji, paradoksów czy sprzeczności wzbogacają naukowy dyskurs o ważne pytania. Poszukiwanie odpowiedzi na te pytania wnosi wkład nie tylko do teorii, ale i praktyki zarządzania.

Zgodnie z definicyjnym ujęciem terminu „paradoks”, dostrzeżone w odniesieniu do analizowanych zagadnień sprzeczności mają charakter pozorny, a świadomość ich występowania nie musi prowadzić do podejmowania prób rozwiązywania tych sprzeczności. Jednakże tkwiąca w ludzkiej naturze skłonność do upraszczania rzeczywistości skłania człowieka do określonego ustosunkowania się do paradoksalnej sytuacji. Sposoby radzenia sobie z uświadomionymi paradoksami wydają się zbliżone do psychologicznego procesu redukcji dysonansu poznawczego. Paradoks, podobnie jak dysonans poznawczy, jest konsekwencją jednoczesnego istnienia dwóch, niezgodnych ze sobą, elementów poznawczych (np. myśli i sądów). W przypadku dysonansu poznawczego mówi się o występowaniu stanu nieprzyjemnego napięcia psychicznego, w efekcie czego człowiek dąży do redukcji tego napięcia i przywrócenia zgodności między

⁸ P. Evans: *A Duality-based Prospective for Strategic HRM*. W: *Research and Theory in SHRM. An Agenda for the 21st Century*. Ithaca, Cornell University, New York 1997.

⁹ M.F.R. Kets de Vries: *Organizational Paradoxes, Clinical Approaches to Management*. Tavistock, New York 1980.

sprzecznymi informacjami. W odniesieniu do paradoksów raczej nie akcentuje się wspomnianego napięcia, a proces radzenia sobie z faktem istnienia sprzeczności niekoniecznie zakłada, tak jak w przypadku redukcji dysonansu poznawczego, zmianę kolidujących ze sobą elementów. Natomiast to, co łączy podejście do paradoksów z redukcją dysonansu poznawczego to przeformułowanie znaczenia jednego z niezgodnych elementów lub dodanie nowego elementu poznawczego.

W literaturze wskazuje się m.in. na istnienie trzech sposobów podejścia do paradoksów¹⁰, które można stosować w celu radzenia sobie z uświadomionymi sprzecznościami, jest to:

- akceptacja,
- konfrontacja,
- transcendencja.

Akceptacja paradoksów oznacza, że należy uczyć się z nimi żyć, mając świadomość, że istnieją sprawy, których nie da się rozstrzygnąć. Przyjęcie takiej postawy sprzyja wyzwoleniu i daje poczucie wolności, w tym sensie, że nie wymaga się od siebie podejmowania żadnych działań ukierunkowanych na rozwiązywanie zidentyfikowanych sprzeczności/dylematów¹¹.

Drugie podejście – konfrontacja – zakłada rozpoznawanie i poddawanie dyskusji określonych sposobów rozumienia sytuacji czy wręcz odwoływanie się do ukrytej logiki, którą posługują się podmioty uwikłane w paradoksalną sytuację¹². Dzięki konfrontacji dochodzi do uwrażliwienia na różnice, dotyczące sposobów definiowania sytuacji, interesów czy wartości, jak również tworzenia scenariuszy ich godzenia.

Ostatnie z wymienionych podejść – transcendencja – oznacza, że odpowiednia zmiana kierunku myślenia i rozszerzenie perspektyw pozwala na złączenie różnic czy wręcz reorientację w myśleniu, prowadzącą do zakładania komplementarności tam, gdzie do tej pory dostrzegano napięcia i sprzeczności¹³. Transcendencja utożsamiana jest z wykroczeniem poza dotychczasowe sposoby rozumienia sytuacji, z poszukiwaniem alternatywnych i/lub nowych punktów odniesienia.

¹⁰ M.W. Lewis: Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. „Academy of Management Review” 2000, Vol. 25/4.

¹¹ K.L. Schneider: The Paradoxical Self: Toward the Understanding of Our Contradictory Nature. Insight Books, New York 1990.

¹² J.D. Ford, L.W. Ford: Logic of Identity, Contradiction and Attraction in Change. „Academy of Management Review” 1994, Vol. 19.

¹³ M.W. Lewis: Op. cit.

2. Paradoksy motywacji

2.1. Paradoks motywacji moralnej i niemoralnej

Specyfiką paradoksów motywacji jest to, że raczej nie stanowią one logicznych zagadek, ale wskazują na uzasadnioną empirycznie złożoność problematyki związanej m.in. z moralnymi aspektami motywacji. Większość paradoksów moralnej motywacji do pracy opiera się na relacji między postawami egoistycznymi a postawami altruistycznymi¹⁴.

Tak więc jednym z paradoksów pierwotnych jest to, że zachowania samolubne mogą przyczyniać się do pomyślności innych (np. aby kochać innych, trzeba najpierw kochać siebie lub żeby uszczęśliwić innych, samemu trzeba być szczęśliwym). Przykładem występowania innego paradoksu jest to, że egoistyczne działania przedsiębiorców (osiągnięcie zysku) skutkują tworzeniem nowych miejsc pracy oraz wytwarzaniem wysokiej jakości produktów dla konsumentów¹⁵. Można jednak do tego problemu podejść inaczej: zamiast konfrontować egoizm z altruizmem, można analizować dobra „moralne” w relacji do tzw. dóbr „niemoralnych” (nonmoral goods). W takich paradoksach identyfikujemy sposoby, w jakich „niemoralne” dobra prowadzą do dóbr „moralnych”, zarówno w odniesieniu do samych siebie, jak i innych ludzi¹⁶. Podsumowując, paradoksy pozwalają na identyfikację ironicznych sposobów spełnienia warunków osiągnięcia jednych rodzajów dóbr poprzez realizację innych rodzajów dóbr.

Jednym z najbardziej ciekawych, a zarazem dramatycznych przykładów paradoksów „niemoralnych” jest paradoks kreatywności¹⁷. Motyw, który kieruje pracownikiem, gdy jako lekarz lub naukowiec podejmuje walkę z nowotworem nie ma nic wspólnego z litością czy współczuciem. U jego podstaw leży natomiast ciekawość, jak i dlaczego? Potrzeba służenia innym, jak twierdził H.G. Wells, nigdy nie doprowadziła do odkrycia czegośkolwiek. Współczucie i altruizm nie stanowią pierwotnych motywów leżących u podstaw działań podejmowanych przez naukowców. Z tego można wyciągnąć wniosek, że paradoks kreatywności uzasadnia, iż motywy o charakterze „nonmoral” częściej doprowadzają do skutków prospołecznych niż motywy, u podstaw których leży altruizm. Pierwotna więc motywacja pochodzi z „niemoralnego” dążenia człowieka do zaspokojenia ciekawości, odkrycia prawdy i zrozumienia¹⁸.

¹⁴ M.W. Martin: *Virtuous Giving*. Bloomington. Indiana University Press Ind., 1994.

¹⁵ Idem: *Paradoxes of Moral Motivation*. „The Journal of Value Inquiry” 2005, Vol. 39.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.

Poruszający jest przypadek M. Skłodowskiej-Curie, która ryzykowała zdrowie i życie prowadząc badania w zakresie radioaktywności (odkrywając polon i rad). Pierwotnym motywem jej działalności jako naukowca była nie sława i bogactwo, lecz ciekawość i radość z odkryć naukowych. Także odkrycie struktury DNA przez Jamesa Watsona i Francis Cricka miało znaczące skutki dla ludzkości: pozwoliło na wynalezienie nowych leków i opracowanie nowych metod leczenia chorób genetycznych. Motywy ich przedsięwzięć nie wynikają wprawdzie z altruizmu, niemniej jednak koncentrują się na osiągnięciach naukowych, które pozwalają zrozumieć i ocenić naturę człowieka. Innym motywem ich działania była chęć odkrycia struktury DNA i otrzymania Nagrody Nobla; dodatkowym motywem była osobista rywalizacja z Linus Paulingiem w wyścigu zmierzającym do odkrycia struktury DNA. Ich intencje miały więc charakter czysto egoistyczny (chcieli przeżyć przygodę naukową, kierowali się ambicją i chęcią wygrania z konkurentem), ale ich odkrycie miało wyraźny moralny wymiar¹⁹.

Tak więc naukowiec, zgodnie z paradoksem kreatywności, może poprzez swoją pracę pomagać innym w większym stopniu, niż gdyby wykonywał ją z pobudek czysto altruistycznych.

2.2. Paradoks motywacji wewnętrznej i zewnętrznej

Kolejny paradoks motywacji do pracy wiąże się z faktem, iż człowiek w procesie pracy wielokrotnie, w krótkim czasie może przechodzić od chęci wykonywania jakiegoś zadania dla osiągnięcia celu do wykonania tego samego zadania, ponieważ jest ono przyjemne i prowadzi do nagrody wewnętrznej (ekscytacja, satysfakcja). Pracownik oscyluje zatem pomiędzy byciem wewnętrznie i zewnętrznie zmotywowanym do tego samego zadania²⁰.

Podstawy do zrozumienia wskazanego paradoksu motywacji do pracy oferuje teoria psychologicznej zmiany ukierunkowania M. Aptera (reversal theory). Teoria psychologicznej zmiany ukierunkowania zakłada, że w każdym momencie ludzką motywację można scharakteryzować przez status człowieka w odniesieniu do par stanów metamotywacyjnych – stanu telicznego i paratelicznego²¹. W przypadku motywacji wewnętrznej człowiek angażuje się w realizację zadania dla niego samego, ponieważ je lubi, działa ze względu na wywołaną nim

¹⁹ Ibid.

²⁰ A. Carr: Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu i ludzkich siłach. Zysk i S-ka, Poznań 2009.

²¹ Ibid.

ekscytację, a nie dla osiągnięcia celu tego zadania²². Motywacja wewnętrzna, oznaczająca spontaniczne angażowanie się w działanie, wiąże się raczej z zabawą niż z dążeniem do osiągnięć. Ten rodzaj przeżycia charakteryzuje pozostawanie w stanie paratelicznym. Gdy jednostka angażuje się w realizację określonego zadania, bo jest motywowana wewnętrznie, a dodatkowo owo zadanie jest poddające się kontroli, wykonalne, stanowiące wyzwanie i wymagające znacznych umiejętności, wówczas człowiek osiąga stan tzw. optymalnego doświadczenia (flow)²³. W stanie paratelicznym i optymalnego doświadczenia człowiek zatracą się w pracy, osiąga maksymalny poziom koncentracji, traci poczucie rzeczywistości i czasu, słabnie także poczucie własnego ja, które pojawia się ze wzmożoną siłą po ukończeniu zadania²⁴. Niemalże zupełne oderwanie człowieka od rzeczywistości, skupienie na chwili, brak koncentracji na konsekwencjach działania, a wyłącznie ukierunkowanie na doświadczanie przyjemności M. Apter warunkuje wytworzeniem tzw. ochronnej ramy (protective frame)²⁵. Motywacja wewnętrzna i stan optymalnego doświadczenia może łączyć się z podejmowaniem aktywności związanej z realizacją hobby (np. sport), ale także z pracą, zwłaszcza w odniesieniu do pewnych zadań i profesji (np. artysta, naukowiec, architekt, chirurg).

Stan teliczny z kolei związany jest z motywacją zewnętrzną²⁶, co oznacza koncentrację na realizacji zadania dla osiągnięcia celu.

Ze wskazanymi stanami metamotywacyjnymi łączą się określone emocje²⁷. W stanie telicznym, przy niskim poziomie fizjologicznego pobudzenia i pozytywnym zabarwieniu hedonistycznym, dominującą emocją jest relaksacja, która ustępuje lękowi przy zwiększeniu pobudzenia i gdy zabarwienie hedonistyczne staje się nieprzyjemne. Natomiast w stanie paratelicznym, przy niskim poziomie fizjologicznego pobudzenia i nieprzyjemnym zabarwieniu hedonistycznym, dominującą emocją jest znudzenie, które przechodzi w podekscytowanie, gdy pobudzenie się zwiększa i zabarwienie hedonistyczne staje się bardziej przyjemne²⁸.

²² Ibid.

²³ M. Csikszentmihalyi: *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper Row, New York 1990; Idem: *Finding Flow: The Psychology of Wngagement with every Life*. Basic Books, New York 1997; S.H. Mackenzie; K. Hodge, M. Boyes: *Expanding the Flow Model in Adventure Activities: A Reversal Theory*. „Perspective Journal of Leisure Research” 2011, Vol. 43, No. 4.

²⁴ A. Carr: *Op. cit.*

²⁵ M. Apter: *Motivational Style in Everyday Life: A Guide to Reversal Theory*. Washington, DC, APA, 2001.

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid., A. Carr: *Op. cit.*

Zgodnie z założeniami teorii psychologicznej zmiany ukierunkowania, człowiek może w swym działaniu przechodzić od jednego do drugiego stanu metamotywacyjnego, co wiąże się z gwałtowną zmianą emocji. Przejście z jednego stanu motywacyjnego do drugiego może następować przy każdym poziomie pobudzenia z powodu frustracji, zaniepokojenia, zmiany sytuacji lub kontekstu społecznego²⁹.

Jednostka w swych działaniach może również być zdominowana jednym ze stanów metamotywacyjnych. Stwierdzono, iż osoby wykazujące skłonność do telicznej dominacji są m.in. silniej zmotywowane do pracy, charakteryzuje je bardziej zorganizowany styl życia, odczuwają większą obawę przed porażką i są narażone na doświadczanie większego stresu związanego ze zmianami w życiu³⁰.

Poza opisywaną motywacją wewnętrzną i zewnętrzną M. Apter przedstawia także zmiany ukierunkowania w następujących parach stanów motywacyjnych: nastawienia na wyzwania i konformizm, nastawienia na władzę i pozytywne relacje społeczne, koncentracji na sobie i koncentracji na innych.

2.3. Paradoks motywowania podwładnych przy jednoczesnym braku motywacji przełożonego

Ostatnim z poddanych w niniejszym artykule refleksji paradoksów motywacji do pracy jest paradoks motywowania podwładnych przez osobę, która sama ma niski poziom motywacji do pracy. Brak motywacji do pracy lidera rozumiany jest w artykule jako brak występowania (nawiązując do wcześniej opisanej teorii zmiany ukierunkowania) określonych stanów metamotywacyjnych, a nie jako stan amotywacji. Amotywacja, czyli pierwszy stan na kontinuum autodeterminacji R.M. Rayana i E.L. Deciego, oznacza, iż działania człowieka nie podlegają ani zewnętrznej, ani wewnętrznej motywacji³¹. Trudno założyć, że w kontekście organizacyjnym przełożony nie jest w żaden sposób zmotywowany do pracy, czy to w efekcie otrzymywania nagród wewnętrznych (np. satysfakcja z wykonywania pracy stanowiącej wyzwanie) czy zewnętrznych (awans, premia). Zgodnie z założeniami teorii zmiany ukierunkowania można natomiast wskazać potencjalne zmiany w stanach motywacyjnych przełożonego i w tym sensie można formułować sądy o zmniejszonym znaczeniu określonych stanów motywacyjnych³² w odniesieniu do roli przełożonego, lidera czy mentora.

²⁹ M. Apter: Op. cit.

³⁰ A. Carr: Op. cit.

³¹ R.M. Ryan, E.L. Deci: Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being. „American Psychologist” 2000, Vol. 55.

³² Zgodnie z założeniami teorii zmiany ukierunkowania wyróżnia się 4 pary stanów motywacyjnych, od których człowiek odchodzi, zmienia je, w zależności od kontekstu sytuacyjnego. Są to: 1) orientacja na zabawę-orientacja na cel, 2) orientacja na siebie-orientacja na innych, 3) konformizm-rebelia/zmiana, 4) orientacja na władzę-orientacja na stosunki międzyludzkie.

Osoba odpowiedzialna za wyniki pracy komórki organizacyjnej, efekty pracy zespołu czy za roztoczenie merytorycznej opieki nad pracownikiem w ramach mentoringu (mentee) powinna być zmotywowana do pracy przede wszystkim zewnętrznie, tzn., że jej działania powinny być ukierunkowane na realizację zadań i osiąganie celu. Dodatkowo, przełożony powinien być nie tylko skoncentrowany na osiąganiu celu, ale także zorientowany na innych (koncentracja ta nie powinna jednak być zbyt silna, bowiem nadmierna orientacja na innych może prowadzić do wypalenia)³³. Rzadziej zwraca się niestety uwagę na fakt, iż skuteczny proces motywacyjnego oddziaływania przełożonego na podwładnych, a także zachęcanie do podejmowania wykraczających poza rolę zachowań (extra-role behaviour) czy oddziaływanie na zaangażowanie organizacyjne może być zaburzone w sytuacji, gdy „wyciszeniu” podlega stan motywacyjny łączony z traktowaniem przez przełożonego pracy, jako zabawy i źródła ekscytacji. W wielu organizacjach wciąż nie docenia się tego stanu motywacyjnego³⁴ i tym samym prostego, jakby się wydawało, założenia, iż „wirus entuzjazmu i ekscytacji”, który przejawia się w bieżącym działaniu przełożonego może pozytywnie „zainfekować” jego podwładnych. Wydaje się także, iż w przedsiębiorstwach wciąż nie akcentuje się wystarczająco mocno pozytywnych skutków stanu motywacyjnego, ukierunkowującego działania przełożonego na zmianę, kreatywność i innowacyjność, w porównaniu do koncentracji na planowaniu i przestrzeganiu procedur (orientacja na konformizm)³⁵. Jednakże rozważania podejmowane w tym zakresie prowadzą nieuchronnie do postawienia pytania: w jakim stopniu organizacja funkcjonująca na współczesnym rynku powinna pozostawać stabilna i przewidywalna, a na ile powinna być elastyczna i zmienna? To z kolei prowadzi do konieczności poddania refleksji paradoksów w zarządzaniu na poziomie strategicznym, co wykracza poza ramy niniejszego opracowania.

W ramach omówienia zmian ukierunkowania w ostatniej z par stanów motywacyjnych, tj. orientacji na władzę i stosunki międzyludzkie, warto podkreślić, iż odejście przez przełożonego od któregośkolwiek z nich może w istotny sposób przekładać się na preferowany styl kierowania, a to z kolei na kreowanie odpowiedniego klimatu i kultury organizacyjnej, co w konsekwencji może sprzyjać bądź osłabiać motywację podwładnych.

Paradoksalnie, silniej zmotywowani do pracy są ci, którzy podlegają silnej władzy, wręcz tyranii, a więc w sytuacji, gdy dochodzi do osłabienia u przełożonego stanu motywacyjnego zorientowanego na stosunki międzyludzkie. Trudno zaprzeczyć, że wiele ludzkich, spektakularnych osiągnięć opiera się na tyranii i despotyzmie³⁶.

³³ Ibid.

³⁴ S. Carter: Reversal Theory. „The British Journal of Administrative Management” 2005.

³⁵ Ibid.

³⁶ H. Ma, R. Karri, K. Chittipeddi: The Paradox of Managerial Tyranny. „Business Horizons” 2004, Vol. 47/4.

Podsumowanie

Poddawanie refleksji paradoksów w kontekście organizacyjnym prowadzi do stawiania ważnych pytań dotyczących m.in. jednostkowych i organizacyjnych działań, podejmowania decyzji, zmiany organizacyjnej czy ludzkiej motywacji³⁷.

Literatura tematu wskazuje na różne, poza opisanymi w artykule, sposoby radzenia sobie z paradoksami, określane czasem mianem strategii zarządzania paradoksami³⁸. Przykładowo, A. Van de Ven i M.S. Poole poddając analizie paradoksy występujące w kontekście organizacyjnym prezentują cztery metody radzenia sobie z paradoksami: 1) akceptację, 2) rozwiązanie z zastosowaniem wielopoziomowej analizy, 3) traktowanie czasu jako zmiennej wpływającej na aktywację poszczególnych elementów paradoksu (przy założeniu, że sprzeczności powinny istnieć), 4) wprowadzenie nowej logiki lub znaczeń do zdiagnozowanego paradoksu³⁹.

Wszystkie z zaprezentowanych w niniejszym artykule sposobów wykorzystywania paradoksów mogą znaleźć zastosowanie w odniesieniu do paradoksów motywacji do pracy. Można sądzić, iż w stosunku do paradoksów motywacji do pracy najbardziej logiczna i prawdopodobna, w kontekście praktyki zarządzania, wydaje się akceptacja paradoksów. Akceptacja powinna się odnosić zwłaszcza do paradoksów motywacji moralnej i niemoralnej oraz wewnętrznej i zewnętrznej. Poprzez realizację funkcji motywowania do pracy pracodawca może wpływać (w zależności od sytuacji) na wszystkie z wskazanych wyżej rodzajów motywacji do pracy, zwłaszcza poprzez kształtowanie treści pracy i rozwinięte instrumentarium bodźców motywacyjnych. Zastosowanie konfrontacji ma znaczenie zwłaszcza w sytuacji, gdy wykorzystywane w procesie motywowania przez organizację bodźce motywacyjne nie przynoszą pożądanych skutków. Wówczas poznanie różnic w zakresie sposobów definiowania sytuacji, interesów czy wartości (np. poprzez analizę potrzeb pracownika) może skutkować stworzeniem scenariusza godzenia paradoksów motywacji w postaci skonstruowania bardziej adekwatnego do potrzeb pracowników systemu motywacji do pracy. Także transcendencja zakładająca, iż rozszerzenie perspektyw pozwala na niwelowanie różnic może zostać wykorzystana w zakresie radzenia sobie z paradoksami motywacji.

³⁷ M.F.R. Kets de Vries: Op. cit.

³⁸ B. Chae, J.M. Bloodgood: *The Paradoxes of Knowledge Management: An Eastern Philosophical Perspective*. „Information and Organization” 2006, Vol. 16.

³⁹ Ibid.

Niezależnie od przyjęcia któregoś z wymienionych podejść do radzenia sobie z paradoksami, należy mieć na uwadze, iż refleksja na temat paradoksów i wybór określonego sposobu jego (niekoniecznie) rozwiązania przekłada się na zakres wiedzy o poszczególnych składowych paradoksu (sprzecznościach) i tym samym na działania ludzi, także tych odpowiedzialnych za proces motywowania do pracy.

Bibliografia

- Apter M.: *Motivational Style in Everyday Life: A Guide to Reversal Theory*. Washington, DC, APA, 2001.
- Apter M.J.: *Danger: Our Quest for Excitement*. Oneworld, Oxford 2007.
- Apter M.J., Desselles M.: *Disclosure Humor and Distortion Humor: A Reversal Theory Analysis*. „Humor” 2012, Vol. 25(4).
- Apter Michael J., Carter S.: *Mentoring and Motivational Versatility: An Exploration of Reversal Theory*. „Career Development International” 2002, Vol. 7, No. 5.
- Apter M.J., Carter S.: *Mentoring and Motivational Versatility: An Exploration of Reversal Theory*. „Career Development International” 2002; Vol. 7, No. 5.
- Chae B., Bloodgood J.M.: *The Paradoxes of Knowledge Management: An Eastern Philosophical Perspective*. „Information and Organization” 2006, Vol. 16.
- Carr A.: *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu i ludzkich siłach*. Zysk i S-ka, Poznań 2009.
- Carter S.: *Reversal Theory*. „The British Journal of Administrative Management” 2005.
- Csikszentimihalyi M.: *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper Row, New York 1990.
- Csikszentimihalyi M.: *Finding Flow: The Psychology of Wngagement with every Life*. Basic Books, New York 1997.
- De Cuyper N., De Witte H.: *The Management Paradox Self-rated Employability and Organizational Commitment and Performance*. „Personnel Review” 2011, Vol. 40, No. 2.
- Evans P.: *A Duality-based Prospective for Strategic HRM. W: Research and Theory in SHRM. An Agenda for the 21st Century*. Ithaca, Cornell University, New York 1997.
- Evans P., Doz Y.: *Dualities: A Paradigm for Human Resource and Organizational Development in Complex Multinationals. W: HRM in International Firms: Change, Globalization, Innovation*. Eds. P. Evans, Y. Doz, A. Laurent. MacMillan, London 1992.
- Ford J.D., Ford L.W.: *Logic of Identity, Contradiction and Attraction in Change*. „Academy of Management Review” 1994, Vol. 19.
- Hampden, Turner M.C.: *Corporate Culture: From Vicious to Virtuous Circles.*, Hutchinson, Economist Books, London 1990.

- Kets de Vries M.F.R.: *Organizational Paradoxes, Clinical Approaches to Management*. Tavistock, New York 1980.
- Lips-Wiersma, Marjolein: *Furthering Management and Spirituality Education Through the use of Paradox*. „*Journal of Management Education*” 2004, Vol. 28, No. 1.
- Lewis M.W.: *Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide*. „*Academy of Management Review*” 2000, Vol. 25/4.
- Ma H., Karri R., Chittipeddi K.: *The Paradox of Managerial Tyranny*. „*Business Horizons*” 2004, Vol. 47/4.
- Mackenzie S.H., Hodge K., Boyes M.: *Expanding the Flow Model in Adventure Activities: A Reversal Theory*. „*Perspective Journal of Leisure Research*” 2011, Vol. 43, No. 4.
- Martin M.W.: *Paradoxes of Moral Motivation*. „*The Journal of Value Inquiry*” 2005, Vol. 39.
- Martin M.W.: *Virtuous Giving*. Bloomington. Indiana University Press Ind., 1994.
- Mitroff I., Linstead H.: *The Unbound Mind: Braking the Chains of the Traditional Business Thinking*. OUP, UK, Oxford 1993.
- Quinn R.E.: *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of Higher Performance*. Jossey-Bass, San Francisco 1988.
- Ryan R.M., Deci E.L.: *Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being*. „*American Psychologist*” 2000, Vol. 55.
- Schneider K.L.: *The Paradoxical Self: Toward the Understanding of Our Contradictory Nature*. Insight Books, New York 1990.
- Senge P.M.: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, New York 1990.
- Van de Ven, A., Poole M.S.: *Paradoxical Requirements for a Theory of Change*. In: *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Eds. R.E. Quinn, K.S. Cameron. Cambridge, MA. 1988.

AFTERTHOUGHT ON THE PARADOXES EMBEDDED IN THE PROCESS OF EMPLOYEE MOTIVATION TO WORK

Summary

The article focuses on human resources management and motivational paradoxes explanations. A presentation of complexity of motivational processes and the identification of contradictions in motives of human's actions, as well as a consideration of paradoxical thinking consequences for the human resource management and motivation function realization are a crucial aims of this article. The management literature review also allowed to identify a couple of strategies of managing paradoxes, which are also pointed out and characterized in this text.