

Лекція 2

ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕОРІЇ ОСОБИСТОСТІ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Психоеаналіз З. Фройд, К. Юнга: вплив психологічних чинників на управлінську діяльність

Перша психологічна теорія особистості – *психоеаналізу* – належить **З. Фройд**¹. Тривалий час психічні явища розглядалися як прояв ірраціонального і вважалися наслідком потойбічних сил. З. Фройд довів, що психічні прояви обумовлені певними правилами та причинно-наслідковими структурами. У психоеаналізі психічна структура особистості складається з трьох сфер – свідомого, підсвідомого та несвідомого («Воно»). Свідоме представлено двома системами – «Над-Я» та «Я». «Воно» може одночасно взаємодіяти із двома системами, однак його самостійне проникнення у свідомість виключається. Між трьома системами існують зони конфліктів, що здатні дестабілізувати особистість, якщо «Я» буде не здатним відновити між системами рівновагу. З. Фройд пов'язує «Над-Я» з особливим психічним процесом – ідентифікацією (ототожненням): наприклад, дитини з батьком у період переживання комплексу Едипа, з авторитетним лідером, з об'єктом любові тощо – у дорослому житті.

В управлінському процесі психічний феномен «Над-Я» здійснює моральний контроль за поведінкою ділових партнерів та формує стандарти поведінки. З. Фройд описав три функції «Над-Я»: совість, самоспоглядання та формування ідеалів. Часто у психічній структурі особистості відбувається зіткнення моральних та прагматичних (вигідних для справи) суджень. Діловий партнер, змушений вибирати, і може відмовитися від економічно вигідної умови, якщо при цьому порушуються норми моралі. Тому бажано в діловому спілкуванні віддати перевагу правилу «честь вище за прибуток». У цілому фройдівська концепція «Над-Я» ще раз

¹ **Психоеаналіз** – теоретична концепція, створена З. Фройдом, пізніше розвинута і модифікована його послідовниками: пояснює структуру, функціонування і розвиток особистості дією несвідомих мотиваційних механізмів, які знаходяться в постійному конфлікті; також метод діагнозу і терапії психологічних розладів, полягає у відкритті та інтерпретації несвідомих емоційних конфліктів пацієнта.

підтверджує тісний взаємозв'язок етичних і соціально-психологічних аспектів ділового спілкування.

Слід враховувати також процеси, що відбуваються у сфері підсвідомого. В управлінській діяльності вони, по-перше, сприяють психічній орієнтації особи у певній ситуації, визначаючи просторово-часові межі спілкування та реальні умови комунікації, по-друге, впливають на діалогову інформаційну фазу спілкування партнерів. Наприклад, включаються механізми перцептивної фільтрації, що забезпечують реєстрацію та короткочасне запам'ятовування тієї інформації, що є найсуттєвішою для ділових партнерів.

Несвідоме може проявлятися у ситуаціях ділового спілкування у вигляді психічної диференціації партнерів за ознакою статі. Спрацьовують механізми психологічного захисту, а також ефект ореола, ідентифікації та стереотипізації. З. Фройд вважав, що особистість черпає психічну енергію із несвідомого. Основний фон несвідомого складають сексуальні потяги.

З. Фройд розглядав у взаємозв'язку аспекти душевного та соціального життя особистості. Автор теорії психоаналізу стверджував, що взаємини людей зрілого віку складаються під значним впливом досвіду ранніх дитячих років. Саме перші взаємини, що виникають у сім'ї, є визначальними, а усі більш пізні стосунки з людьми залежать від того, яким чином склалися і утверджувалися ці перші стосунки. Основними моделями є наступні: дитя – мати, дитя – батько, дитя – брат, дитя – сестра і вони є прототипами, відповідно до яких можна оцінювати всі наступні взаємини з людьми. Більш пізні стосунки – до якоїсь міри, є коротким повторенням тих рушійних сил, емоційних станів напруги та задоволення, що були характерними для стосунків у родині.

Висновки З. Фрейда щодо обумовленості поведінки людини її досвідом родинних стосунків у дитинстві підтверджуються сучасними психологічними експериментами та дослідженнями. Наприклад, у сучасному менеджменті розглядається проблема низького рівня залучення жінок в управлінські системи вищого рівня. Американські дослідники М. Хеннінг та А. Жарден провели інтерв'ювання 25 успішних жінок-керівниць, яким вдалося досягти посади віце-президентів крупних фірм. Дослідників

цікавило питання: чому ці жінки змогли зробити кар'єру? Результати дослідження довели вплив психологічних чинників, на яких наголошував З. Фройд.

- 3 25 опитуваних бізнес-леді 20 були єдиною або старшою дитиною у сім'ї; 5 – зайняли позицію першонародженої дитини у ранньому дитинстві в результаті обставин (розлучення, смерть старших братів або сестер). У сім'ях було особливе ставлення до цих дітей, а відчуття цього глибоко закріплюється у свідомості дитини. 25 жінок згадали про те, що мали щасливе дитинство і що батьки для них відігравали особливе значення.

- Усі 25 опитуваних народилися у сім'ях середнього класу та орієнтований на досягнення успіху, чоловіки займали провідні посади у кампаніях, більшість жінок – домогосподарки, втім їх освітній рівень був не меншим, ніж у чоловіків;

- Усі 25 опитуваних мали добрі стосунки з батьком, разом з ним приймали участь у незвично широкій традиційно чоловічій сфері діяльності.

- Батько і донька розділяли інтереси, які традиційно більш властиві батькові і сину: фізичні навантаження, спортивні змагання, агресивні стремління до успіху, готовність до конкуренції та тверда установка на перемогу.

- Усі жінки рано навчилися у свого батька раціонально оцінювати міру ризику, тобто свідомо оцінювати свої шанси на успіх чи програш. Цим опитані жінки суттєво відрізнялися від більшості жінок, для яких ризик означає втрати, і тому вони намагаються уникати їх.

- Усі 25 жінок під час шкільного навчання були найкращими ученицями та «вожаками».

На відміну від З. Фрейда, **К. Юнг** розглядає свідомість за межами несвідомих психічних процесів. Водночас несвідоме індивіда включає не лише особистісні переживання, а й матеріал, що належить колективному несвідомому всього людства.

К. Юнг виділяє: інтегративний центр психічної структури особистості «Самість» (об'єднує всі взаємозв'язки психічної структури), «Я» (частина психіки, до якої стікає весь потік переживань), «Персона» (адаптація до зовнішнього світу), «Тінь» (особистісне несвідоме), «Аніма» та «Анімус» (колективне несвідоме, архетипи, першообрази жінки та чоловіка). Автор також показав два варіанти спрямованості психічної енергії особистості:

екстравертність та інтравертність, що характеризують реакцію психіки особи і тим самим визначають не лише образ дії та вид суб'єктивного досвіду, а й характер несвідомої компенсації.

В управлінській діяльності екстраверт поводить себе активно, його вольовий імпульс спрямований на партнера, інтроверт, навпаки намагається відмежуватися від партнера, і у своїх рішеннях і вчинках орієнтується на власні відчуття, рефлексію.

Крім того, К. Юнг доповнив типологію особистостей наступними типами: рефлексуючий, емоційний, чуттєвий та інтуїтивний. Кожен з цих типів орієнтований на відповідні психічні функції. *Рефлексуючий* – схильний до аналізу інформації, вимогливий до своїх ділових партнерів, намагається приховувати свої емоції. *Емоційний* тип особистості, навпаки, здатен впливати на партнера своїми емоціями і сам легко потрапляє під такий вплив, схильний до компромісу. *Чуттєвий* тип швидко орієнтується у діловій ситуації, впевнений у своїх силах, не схильний заключати договори, що не обіцяють практичних результатів. *Інтуїтивний* тип довго розмірковує при прийнятті рішень, часто сумнівається, проявляє хвилювання щодо реалізації ділових угод.

В управлінській діяльності слід враховувати індивідуальні особливості психіки, що обумовлені як генетичними, так і соціокультурними впливами. Зміна емоційних переживань, афективних реакцій, різноманітних інстинктів, мотивацій та установок у різній мірі дозволяють психіці особистості адаптуватися до життєвих ситуацій. Так, особистості з активною та динамічною психікою схильні слідкувати за своїми діями та діями інших, у випадку невдачі вони беруть відповідальність за ситуацію на себе. Особистості з пасивною психікою схильні звинувачувати у невдачі різні зовнішні обставини або ділових партнерів. Різні модифікації соціальної поведінки ділових партнерів свідчать про наявність суттєвих відмінностей у їх психічній структурі.

2.2. Індивідуальна психологія (А.Адлер, Дж. Келлі, К. Хорні)

В індивідуальній психології **А. Адлера** особистість розглядається як частина соціальної системи, що нерозривно пов'язана з іншими. А. Адлер вважав, що не уроджені потяги та наслідуванні архетипи, а почуття спільності з іншими людьми, спонукає людину до соціальних контактів, визначає її поведінку. На відміну від З.Фройда, який описував загальні стереотипи поведінки, А. Адлер підкреслював унікальність кожної особистості.

Основними принципами його теорії є наступні:

- цілісність (холізм). Системи часто мають характеристики, відмінні від характеристик їх частин, і тому кожна особистість наділена стремлінням до покращення організації, до цілісності;
- єдність індивідуального стилю життя (*когнітивна організація*). Життєвий стиль – унікальний спосіб досягнення власних цілей;
- соціальний інтерес або почуття спільності. Під соціальним інтересом розуміється почуття солідарності, зв'язку людини з людиною, розширене розуміння почуття товаришкості у людському суспільстві. Почуття спільності стосується участі особи у справах інших, заради «інтересу до інтересу» інших, а не досягнення власних інтересів;
- значення цілеорієнтованої поведінки. Людина має удосконалювати свої здібності та можливості. «Жити – означає розвиватися», – стверджував А. Адлер.

Ядром адлерівської моделі людської природи є творчість – здатність формулювати (свідомо чи несвідомо) цілі та способи їх досягнення. Людина – не інертний об'єкт, який пасивно сприймає всі зовнішні впливи, вона активно шукає одні враження та заперечує інші. Людина вибірково систематизує та осмислює досвід, виробляє індивідуальну схему аперцепції і формує чітку модель ставлення до світу. Вона досягає найвищого розвитку у створенні життєвого плану, що організує життя людини у послідовний життєвий стиль. За А. Адлером, життя в основі своїй є рухом до все більш успішної адаптації у навколишньому світі, більшого співробітництва та альтруїзму.

Формування життєвої цілі, життєвого стилю та схеми аперцепції є творчим актом. Аперцепція – психологічний термін,

що відноситься до сприйняття, включає суб'єктивну інтерпретацію того, що ми отримуємо шляхом почуттів. «Ми знаходимо те, що планували знайти». Саме власна концепція світу визначає поведінку людини. Якщо хтось вірить, що клубок ниток у темному куті – змія, то його страх може бути таким же сильним, як би змія там справді була. А. Адлер нагадує, що наші почуття отримують не реальні факти, а лише суб'єктивний їх образ, відображення зовнішнього світу. Схема аперцепції має здатність до самопосилення. Наприклад, якщо ми боїмося, ми схильні бачити загрозу у оточуючому світі, і тим самим посилюємо нашу віру в те, що навколишній світ загрожує нам. Робота А. Адлера над схемою перцепції стала важливою передумовою для когнітивної психології.

В управлінській діяльності слід враховувати, що індивідуальний стиль поведінки може бути як конструктивним (самоствердження у діяльності для інших, кооперація з ними), так і деструктивним (приниження та експлуатація інших людей). Крім того, важливим аспектом соціального інтересу, що сформулював А. Адлер, є здатність до співробітництва. «Особистості, які справді уміють вирішувати життєві проблеми, є лише ті, хто у своїх устремліннях виказують тенденцію збагачення останніх, ті, хто рухається уперед на шляху, що приносить користь і іншим», - наголошував А. Адлер. В управлінській діяльності на міжособистісному рівні слід розвивати почуття включення у більше соціальне ціле у якості невід'ємної частини.

Дж. Келлі, засновник когнітивного напрямку в психології, наголошував на важливості інтелектуального осмислення власного досвіду. Всі люди є вченими, вони формулюють теорії та гіпотези щодо власної особистості та інших людей, і як учені-професіонали міцно «чіпляються» за улюблену теорію, незважаючи навіть на велику кількість свідчень, що вказують на її неспроможність. Дж. Келлі розробив метод «терапії фіксованої ролі» (пропонується на основі відповідних прийомів дивитися на світ очима іншої людини і поводитися відповідним чином). Пропонується розвивати критичне мислення, здатність до вироблення конкурентних гіпотез. Як тільки особистість зможе емоції узяти під контроль, то зможе мислити критично, виходячи за рамки своїх схем. Якщо буде виявлятися такий тип критичного

мислення, як відкритість (гнучкість), то можна сподіватися, що особа, зможе активно вибирати, прийняти їй чи відкинути альтернативні гіпотези, якщо виявиться, що їхні первинні реакції були неточними.

Глибинна психологія **К. Хорні** звернена до проблем розвитку особистості не з точки зору уроджених сексуальних та агресивних тяжінь, а з несвідомих почуттям тривоги, пов'язаним з розвитком образу «Я», уявлень про себе. Існує декілька образів «Я»: реальне «Я», ідеальне «Я» та «Я» в очах інших. Три образи не повинні мати значні розбіжності – це запорука нормального розвитку особистості.

К. Хорні першою описала здатності здорової особистості і її відмінності від невротичної. Вона вважала, що запорукою психічного здоров'я є здібності людини встановлювати щирі стосунки з іншими. Бо саме у відвертому спілкуванні (без нагромадження психологічних захистів) ми навчаємося реалістично оцінювати себе та вирішувати свої проблеми. Дуже важливо також розвивати у собі почуття відповідальності – уміння особисто приймати рішення та діяти відповідно своїм переконанням, а також відповідну поведінку: здатність сприймати нове, готовність до змін, здатність до глибоких почуттів та переживань. Ще одна необхідна якість – довіра до себе, відкритість та чесність (у першу чергу перед собою). Для цього треба знати і добре розуміти себе, мати власну систему цінностей, а також поважати чужі цінності та інтереси.

2.3. Трансперсональна психологія

(А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд)

Трансперсональна психологія **А. Маслоу** запропонувала логіку мотивів поведінки людини. Мотивація лежить в основі поведінки людей і є наслідком постійного взаємовпливу комплексу свідомих і несвідомих чуттєвих, інтелектуальних, культурних і фізіологічних потреб. Особистість, за А. Маслоу, є свідомим та розумним творінням без домінуючих підсвідомих потреб. Основу поведінки особистості складають усвідомлені мотиви, найвище місце серед

них посідає потреба у самоактуалізації, втіленні здібностей і потенцій.

Самоактуалізовані особистості зазвичай мають «справу всього життя». Вони працюють наполегливо, на максимумі, бо сам процес приносить їм задоволення. Вони володіють здатністю до зосередження на чомусь, тому іноді можуть здаватися розсіяними диваками. Їм властиві самодисципліна та почуття обов'язку. Вони не бояться ставити перед собою великі завдання: створити грандіозний проект, стати кращим фахівцем у своїй галузі тощо.

Здатність до творчості і натхнення – одна з основних характеристик цього типу людей. Їх приваблює все нове, невідоме та таємне. Вони не втрачають здатності дивуватися та радіти життю, люблять зміни. Їм властиві імпровізація, безпосередність, природність, веселість, цьому іноді вони поводять себе зовсім «несолідно». Вони можуть дозволити собі бути смішними, але не люблять грубого гумору та жартів, що принижують інших людей.

Самоактуалізовані люди емоційні: відкрито проявляють радість, любов та ніжність, коли дійсно переживають їх, і не приховують гніву, стикаючись з несправедливістю. Їх стосунки з друзями завжди вибудовуються на основі рівності та взаємоповаги. Такі люди здатні на справжні почуття, при цьому скоріш схильні дарити любов, ніж вимагати її по відношенню до себе. Втім можуть і довго залишатися самотніми, вони навіть люблять усамітнення. І їм ніколи не буває нудно, оскільки у них багатий внутрішній світ і вони самодостатні.

Самоактуалізовані особистості глибше, ніж інші, розуміють людей, і тому звертають увагу на чесноти інших і прощають їх недоліки та слабкості. Цікаво і те, що людина, яка йде по шляху самореалізації, з роками стає не лише більш гармонійною внутрішньо, а й більш гарною зовнішньо.

Самоактуалізовані особистості відчувають більше радості та щасливих моментів. Вони цінують кожну мить, бачать у світі більше краси, здатні отримувати від життя задоволення у всіх його проявах. Разом з тим, їм властиве почуття вселенського смутку про недосконалість, несправедливість реального життя та вчинків оточуючих. Вони бачать життя у всій її можливій гармонії, і тому більш чуттєві до будь-яких невідповідностей цього ідеалу.

У цілому чим глибше людина реалізує свою самотню індивідуальність, тим більше вона наближується до єдності з вічними загальнолюдськими цінностями. Для неї істина, добро, любов, краса, справедливість, досконалість, духовність, злиття з світом стають не просто красивими, а й далекими від життя словами древніх мудреців, а й реально існуючими цінностями, що визначають життєвий вибір.

А. Маслоу також розглядає *синергію* людини. Термін визначає міру міжперсонального співробітництва та гармонії у суспільстві; а також використовується для позначення особливої суспільної дії, що виробляється окремими елементами, коли кінцевий результат перевищує результат, що може дати роздільна робота цих елементів. В умовах низької соціальної синергії успіх одного члена групи призводить до втрат і невдач іншого. Як прикладом розглядається суспільство мисливців. Якщо кожен мисливець розподіляє здобич лише серед найближчих родичів, то мисливство стає конкурентним. Мисливці, які підвищують свою майстерність, можуть приховувати свої успіхи від інших. Як тільки зростає здобич одного мисливця, то зразу ж стає меншою здобич у інших мисливців і менше їжі отримують їх сім'ї.

При високому рівні соціальної синергії кооперація (співробітництво) використовується максимально, «здобич» ділиться між усіма і кожен «мисливець» виграє від успіху інших. Також при високому рівні соціальної синергії система культурної довіри посилює співробітництво і позитивні стосунки та допомагає звести до мінімуму конфлікти.

А. Маслоу також розглядає синергію окремої особи. Ідентифікація себе з іншими сприяє виявленню високої індивідуальної синергії. Якщо успіх іншого приносить індивіду глибоке задоволення, то у відповідь йому легко і щедро пропонується допомога. У деякій мірі у таких випадках поєднуються і егоїстичні, і альтруїстичні мотиви. У допомозі іншому індивід шукає особисте задоволення. Можна також віднести до поняття синергії поєднання думки та дії у особистості. Коли індивід примушує себе почати діяти, це свідчить про якийсь конфлікт мотивів.

Видатний американський психолог, представник гуманістичного напрямку в психології А. Маслоу створив

ієрархічну теорію потреб (графічне зображення потреб відповідно до цієї теорії – «піраміда Маслоу»), відповідно до якої дії людини визначаються його прагненням до задоволення тієї чи іншої потреби. Самі ж потреби можна уявити як рівні піраміди: нижчий рівень – фізіологічні потреби, наступний – потреби в безпеці, ще вище – соціальні, потреби в повазі, у досягненнях, найвищий рівень – потреби в самореалізації, самоактуалізації. От людина і прагне послідовно задовольняти свої потреби, починаючи з фізіологічних і рухаючись в житті «усе вище і вище».

Почуття незадоволеної потреби «штовхає зсередини», є спонукуванням, одним з мотивів до тих чи інших дій, діяльності, учинків, поведженню. Ця теорія широко відома сучасним менеджерам і використовується як для пояснення причин того чи іншого поведження працівників, так і для стимулювання «потрібної» поведінки.

Багато представників менеджменту вважали цю піраміду потреб універсальною моделлю потреб людини. Правда, сам автор визнавав «нежорсткий характер піраміди потреб» і наявність багатьох виключень. Зараз теорія А. Маслоу (сформульована у 1943 р.) критикується з позиції визнання об'єктивності розходжень як національних, так і індивідуальних.



Рис. 2.1 – Класифікації потреб особистості (теорія А. Маслоу)

Ієрархічна теорія потреб А. Маслоу широко використовується в сучасному менеджменті, як для розробки системи мотивації

персоналу, так і у маркетингових стратегіях. Наприклад, досліджуючи поведінку споживачів, застосовується мотиваційно-психологічний підхід, бо справжні причини споживацького попиту часто мають несвідомий характер.

Разом з тим, багато фахівців вважають цю ієрархію потреб відображенням американського способу життя: керівники з південно-західних європейських країн, що розвиваються і найбільше прагнуть задовольнити соціальні потреби (тобто для них «піраміда потреб», по суті, завершується на третьому-четвертому рівні), що, до речі, говорить про важливість використання при роботі з ними таких видів винагороди, як підвищення статусу, соціальної поваги, визнання заслуг.

Послідовники А. Маслоу намагалися систематизувати та описати потреби особистості, що максимально впливають на ставлення до праці. **Ф. Герцберг** розділив усі фактори, що впливають на потреби працівників на дві групи: «гігієни» та «мотивації». У першу групу були включені умови роботи: зарплата, взаємини у колективі, якість вентиляції, колір стін, все те, що створює прийнятні умови праці. Друга група факторів відображають зміст роботи, міру відповідальності, ступінь напруженості робочого ритму тощо. Гігієнічні фактори не впливають на сумлінність праці, лише на рівень задоволеністю нею.

Д. Мак-Клелланд виділив три основні потреби: в успіху, причетності і владі. Особистість з перевагою потреби в успіху має потребу в постійному визнанні її заслуг. Працівники з перевагою потреби у владі схильні до ситуацій, що вимагають індивідуальних зусиль та оцінки особистого внеску.

Встановлено, що у людини приблизно п'ятнадцяти загальних потреб, у тому числі у:

- *безпеці* (бажання мати надійну, стабільну роботу та соціальні гарантії, бути захищеним від фізичної агресії),
- *співпричетності* (необхідності бути повноправним членом організації, працювати із доброзичливими людьми, ухилятися від міжособистісних конфліктів),
- *повазі* – людина має відчувати увагу з боку колег, мати високий статус та авторитет, отримувати підтвердження своєї неординарності та значущості (наприклад, працівника надихає те,

що його залучають до виконання складних завдань, якщо його запрошують на закриті засідання керівників тощо),

- *незалежності та самостійності* (бажання відчувати відповідальність за себе та підлеглих, працювати без жорсткої регламентації, опіки та контролю),

- *владі* (займати керівні посади, контролювати людей та їх діяльність, отримувати перемогу над опонентом тощо).

Знання особливостей **людської** мотивації дозволяє вибрати правильні методи стимулювання. Завдання керівника полягає також у визначенні рівня та характеру незадоволених потреб у кожного підлеглого та виборі адекватних способів впливу.

За останні роки ХХ ст. більш значимими стали наступні підходи до осмислення людської природи:

- **рух за розвиток людського потенціалу** (пропонує семінари, що включають різні види групової психотерапії, фізичних вправ, медитації та духовних практик. Такі семінари також пропонують навчання навичкам комунікації, планування часу, контролювання якісних показників та зняття стресу);

- **східні теорії особистості** пропонують моделі особистості, що розроблені у психо-духовних вченнях: йога, дзен-будизм, суфізм. Вони відображають розширення традиційних принципів теорії особистості, роблять акцент на екзистенційних та трансперсональних рівнях психології. Східні теорії особистості включають вагомні концепції та ефективні методики особистісного й духовного зростання.

Таким чином, кожна теорія особистості, що пропонує виділяти різні аспекти людської діяльності, в цілому розширює загальне знання про поведінку людини, тенденції до психологічного розвитку.