

KONCEPCJE PSYCHOLOGICZNE W ZARZĄDZANIU

KATARZYNA GURMIŃSKA

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

Wstęp

Wraz ze wzrostem znaczenia czynnika ludzkiego w zarządzaniu, zaczęto używać określenia „kapitał” czy „potencjał społeczny”. W sytuacji zmian w zarządzaniu związanych z budowaniem społeczeństwa informatycznego i gospodarki cyfrowej nacisk położony został na zdobycze technologiczne, które są osiągnięciem człowieka i efektem pracy ludzkiego umysłu.

Psychologia zyskuje niewątpliwie coraz większe znaczenie w życiu człowieka ze względu na zmianę sposobu jego funkcjonowania oraz zmiany w otoczeniu zewnętrznym. Można zauważyć duże zainteresowanie psychologią. Widać także, że na to zapotrzebowanie odpowiadają media. Wystarczy zajrzeć do księgarni, aby zobaczyć, że w ciągu kilku lat nastąpiła zmiana w ilości miejsca poświęcanego psychologii. Wiąże się to z rozwojem tej dziedziny, nowymi możliwościami badawczymi i z poszukiwaniem przez ludzi odpowiedzi na pytania, którymi psychologia się zajmuje.

Współcześnie psychologia to nauka zajmująca się przede wszystkim dwoma obszarami¹. Kluczowe znaczenie dla psychologii mają:

- zachowanie jednostki, jej przystosowanie, działanie, które można obserwować w różnych warunkach,
- procesy psychiczne człowieka, które zachodzą w ukryciu, ponieważ stanowią jego wewnętrzne funkcjonowanie, jak myślenie, rozumowanie, marzenie itd.

1. Zastosowanie psychologii

Dzięki psychologii można opisywać, wyjaśniać, przewidywać ludzkie zachowanie i kierować nim. Wszystkie te funkcje mogą cieszyć się dużym zainteresowaniem, jako sposoby opisywania ludzi, rozpoznawania różnych mechanizmów w samym człowieku oraz w jego relacjach z innymi ludźmi. Oprócz psychologii naukowej, pojawiło się również wiele metod, które stanowią pseudopsychologię i rzucają

¹ P.G. Zimbardo, R.J. Gerrig, *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PAN, Warszawa 2009, s. 4.

cień na jej autentyczne dokonania. Tak jest w przypadku grafologii, jeszcze kilka lat temu wykorzystywanej w Polsce w rekrutacji pracowników, która tak naprawdę nie ma znaczenia². Trudno przewidzieć efektywność pracownika na podstawie jego charakteru pisma. To podobna koncepcja do różnego rodzaju pomysłów znanych w historii psychologii. Jak ta, że od wielkości czaszki zależy inteligencja człowieka. Frenologia była o tyle popularną koncepcją, że odnosiła się do pomysłu, jak powiązać jakąś cechę fizyczną czy fizjologiczną z funkcjonowaniem, osobowością człowieka. Jednak większość twierdzeń frenologii nie może być podtrzymana przez psychologię naukową³. Chociaż frenologia jest inspiracją dla prowadzonych współcześnie badań mózgu, które dzięki nowoczesnym metodom mogą dawać prawdziwy obraz działania mózgu.

Połączenie cech czy tworzenie typów ze względu na jakąś cechę cały czas bywa wykorzystywane w psychologii. Przykładowo test MBTI stworzony przez Myers–Briggs korzysta z koncepcji Junga dotyczącej osobowości i tworzy kilka typów osobowości ze względu na pewne właściwości psychiczne, takie jak ekstrawersja – introwersja, myślenie – uczucia, poznanie – intuicja⁴. Ten test stosowany jest w trakcie rekrutacji. Jest on interesujący ze względu na możliwość uzyskania wyników dających obraz możliwości i ograniczeń człowieka. Łącznie z próbami przewidywania, w jakich zawodach dany typ osobowości sprawdzi się i jaki rodzaj kariery jest najlepszy dla każdej jednostki.

Psychologia jest dziedziną rozwijającą się. Jeżeli ktoś sięgnie do informacji psychologicznych sprzed 20-30 lat, to mogą się one okazać nietrafne w dzisiejszym świecie wobec współczesnego człowieka. Badania nad rozwojem mózgu pokazują naukowe podstawy wiedzy dotyczącej umysłu człowieka⁵. W związku z poszerzaniem tej wiedzy, niektóre dotychczasowe wiadomości o pracy mózgu ulegają przedawnieniu, natomiast inne informacje zostają potwierdzone lub są odkrywane nowe. Wraz z rozwojem możliwości badawczych i w lepszym stopniu rozumieniem działania umysłu zmienia się sposób widzenia człowieka, myślenia o nim oraz wyjaśniania jego zachowań. Na przykład, jedną z teorii powstałych w latach 80. XX wieku była teoria Howarda Gardnera dotycząca inteligencji wielorakich⁶. Gardner stwierdził, że człowiek posiada siedem rodzajów inteligencji, co bardzo poszerza sposób patrzenia na inteligencję człowieka. Wyróżnia on następujące typy inteligencji: językową, logiczno-matematyczną, przestrzenną, muzyczną, cielesno-kinestetyczną, interpersonalną oraz intrapersonalną. Później Gardner rozwinął swoją teorię i dodał inne rodzaje inteligencji⁷. Pokazuje to,

² S.O. Lilienfeld, S.J. Lynn, J. Ruscio, B.L. Beyerstein, *50 wielkich mitów psychologii popularnej*, Cis, Warszawa – Stare Groszki 2011, s. 285-291.

³ A. Furnham, *50 teorii psychologii, które powinieneś znać*, PWN, Warszawa 2010, s. 237.

⁴ www.humanmetrics.com/cgi-win/jtypes1.htm (14.09.2012).

⁵ S. Schleim, *Siedem mitów neuronauki*, „Charaktery”, nr 4 (183), kwiecień 2012, s. 60-64.

⁶ H. Gardner, *Inteligencje wielorakie. Teoria w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 2002.

⁷ A. Furnham, *50 teorii psychologii...*, op. cit., s. 100-101.

w jaki sposób wiedza psychologiczna ulega zmianie. Ta koncepcja jest bardzo interesująca, ale o wiele bardziej nośna i wykorzystywana w zarządzaniu stała się koncepcja inteligencji emocjonalnej. Ona znalazła już swoje miejsce w książkach oraz szkoleniach dotyczących zarządzania ludźmi, gdyż jej wymiar nie jest jedynie edukacyjny, jak w przypadku teorii inteligencji wielorakich. Ma ona również znaczenie dla zarządzania, biorąc pod uwagę wykorzystanie tej koncepcji w celu zwiększenia efektywności przywódców i pracowników oraz polepszenia współpracy w pracy zespołowej. Umiejętność radzenia sobie z emocjami własnymi oraz innych osób wpływa na możliwości pracowników, co przekłada się na zyski firmy oraz zadowolenie pracowników. Jednak biorąc pod uwagę coraz większą liczbę publikacji dotyczących inteligencji emocjonalnej, widać w nich, że koncepcja, która początkowo była w miarę spójna, staje się coraz bardziej złożona. Pod względem terminologii, obszarów zainteresowań, ilości badaczy zajmujących się tą kwestią. Wiele z początkowych założeń tej koncepcji poddaje się w wątpliwość. Ale trzeba pamiętać, że jest to koncepcja w miarę świeża, gdyż jej początki przypadają na lata 90. XX wieku, więc badania nad nią cały czas trwają.

Popularność psychologii sprzyja często szerzeniu pseudowiedzy, która odpowiada na zapotrzebowanie ludzi w kwestii widzenia człowieka i jego zrozumienia. Ludzie zadają sobie pytania dotyczące zachowań własnych oraz innych osób. Szukają wyjaśnień. Jednak posługiwanie się pseudowiedzą może powodować wypaczony obraz człowieka, a działania podejmowane na podstawie takiej wiedzy stają się nieskuteczne. To tak jak z nieskutecznymi sposobami radzenia sobie w różnych sytuacjach. Trzeba umieć je dostosować do osoby i sytuacji.

Psychologia posiada własną mitologię⁸. Wiedza o człowieku oparta na mitach psychologicznych może powodować nieadekwatny obraz świata i ludzi oraz być przyczyną nieracjonalnych oczekiwań. Mając obraz ludzi zaczerpnięty z wielu książek typu poradnikowego, można mieć oczekiwania co do konkretnych ludzkich zachowań. Mogą one okazać się nietrafne, co może pobudzać frustrację, ale też prowadzić do nieporozumień i konfliktów międzyludzkich. Mitów psychologicznych jest bardzo wiele. Niektóre z nich mogą mieć szczególną siłę oddziaływania w zarządzaniu.

1. Wykorzystywanie mózgu w 10%

Może skutkować pomysłami dotyczącymi tego, że człowiek jest w stanie wszystkiego się nauczyć. Jeżeli wykorzystuje swój mózg w tak małym stopniu, to stoją przed nim nieograniczone wręcz możliwości. Jednak powoduje to też przekonanie, że człowiek powinien i musi się uczyć. Oczywiście bywa tak, że nasz potencjał nie jest wykorzystywany, jednak możliwości człowieka napotyka pewne granice. W dzisiejszym świecie kładzie się nacisk na ciągłe uczenie się. Oczywiście, mózg

⁸ S.O. Lilienfeld, S.J. Lynn, J. Ruscio, B.L. Beyerstein, *50 wielkich mitów psychologii popularnej*, op. cit., s. 30.

człowieka jest plastyczny, ale nie wszystko jest możliwe. Zarządzając ludźmi, trzeba zdawać sobie sprawę z ograniczeń intelektualnych czy osobowościowych.

2. Podział mózgu

Popularne koncepcje dotyczące posługiwania się prawą i lewą półkulą mogłyby oznaczać, że jeżeli ktoś ma rozwiniętą półkulę lewą, czyli mowę, zdolności językowe, to już nie będzie zbyt twórczy. Twórcza półkula to półkula prawa. Na szczęście pomimo umiejscowienia funkcji umysłowych w różnych rejonach mózgu, połączenia, które człowiek posiada, pozwalają mu na całościowe funkcjonowanie.

3. Różnice między kobietami i mężczyznami

Bardzo interesujące są zawsze dla ludzi różnice między płciami. Temat jest niewątpliwie nośny i co jakiś czas ukazują się artykuły, książki oraz pojawiają się programy dotyczące tak ciekawej dla wszystkich ludzi kwestii. Okazuje się, jak wynika z aktualnych badań, że istnieją różnice między kobietami a mężczyznami, ale w różnych obszarach przejawiają się w mniejszym lub większym stopniu. Nie ma różnic, jeśli chodzi o płęć w przywództwie⁹. Kobiety, tak jak i mężczyźni, mogą być skutecznymi liderami. „Męska władza” jest mitem wynikającym z historyczno-kulturowych uwarunkowań.

4. Testy projekcyjne

W pewnym momencie, kilka lat temu bardzo popularne były w Polsce testy projekcyjne. Stosowane w trakcie rekrutacji miały dostarczać informacji o kandydacie. Szczególnie takich, których nie może on kontrolować. Bo cóż można powiedzieć o człowieku, jego osobowości na podstawie rysunku drzewa? Test drzewa był szczególnie popularny ze względu na łatwość wykonania. Dla wielu osób rekrutowanych odznaczał się on szczególną tajemniczością, gdyż nie wiedziały, jak można interpretować takie rysunki. Testy projekcyjne są narzędziem o tyle trudnym, że mają szerokie pole interpretacyjne i należałoby się zastanowić, na ile projektuje badacz swoją osobowość na interpretowane drzewo. Pracodawca nie powinien podejmować decyzji o przydatności rekrutowanego na podstawie testu projekcyjnego. Szczególnie jeżeli te testy używane są przez osoby, które nie posiadają szczegółowej wiedzy na ich temat. Wtedy może prowadzić to do popełniania błędów w kwalifikowaniu ludzi. Nie charakteryzują się one wysoką trafnością¹⁰.

Można także odnaleźć wiele innych mitów indywidualnych lub zbiorowych wynikających z danej kultury, wychowania czy historii indywidualnej danego człowieka. Jak tworzenie mitów dotyczących innych ludzi wynikających z doświadczenia danej osoby. I późniejsze przekonanie o ich słuszności, gdyż kilka razy w życiu się sprawdziły. Przykładem może być przekonanie, że „rude to fałszywe bądź wredne”. Potwierdza je wiele osób, uważając ten pogląd za w dużym stopniu słuszny. Jednocześnie to tak jakby uznać, że mężczyźni noszący różowe koszule są wrażliwi, gdyż kolor różowy bardziej kojarzony jest z kobiecością, oczywiście

⁹ B. Wojciszke, *Sprawczość i wspólnotowość, podstawowe wymiary spostrzegania społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010, s. 252-255.

¹⁰ P.D. Schultz, E.S. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002, s. 151.

podchodząc do kobiecości w sposób stereotypowy. Takie tworzone na podstawie doświadczeń osobistych teorie osobowości mogą utrzymywać się i kierować ludzkimi zachowaniami.

W przypadku szerokiego obszaru, jakim jest zarządzanie, psychomitologia może szerzyć się wyjątkowo szybko ze względu na zapotrzebowanie w tej dziedzinie na wiedzę o człowieku. Dlatego istotne jest posiadanie wiedzy psychologicznej przez zarządzających, ale opatrzone krytycznym spojrzeniem.

Psychologia podaje różnorodne zasady dotyczące ludzi, ale zawsze można znaleźć od nich wyjątek. Dlatego tak ważna staje się znajomość wiedzy z tego zakresu. Wraz z posiadaniem wiedzy psychologicznej równie istotna staje się umiejętność zastosowania tej wiedzy. Każdego człowieka kształtują indywidualna historia i doświadczenie. Wiedza psychologiczna może odpowiadać na pytania, co człowiek może zmienić, a co stanowi jednak jego ograniczenie, którego nie można pokonać. Czy osobowość da się całkowicie zmienić? Czy różne pożądane przez pracodawcę cechy są do wyuczenia u pracownika? Czy można pracownika nauczyć punktualności? Czy można go nauczyć pracowitości? Te i podobne pytania można rozważać przy użyciu wiedzy psychologicznej. W stosowaniu psychologii należy pamiętać o jej dwutorowości: zasadach ogólnych i podejściu indywidualnym.

2. Koncepcje psychologiczne w zarządzaniu

Zarządzanie to dziedzina, która zmienia się pod wpływem doświadczeń. Dlatego w zależności od uwarunkowań zarządzania przydatne mogą okazać się różne koncepcje psychologiczne. Jest wiele obszarów, w których można wykorzystać znajomość prawidłowości i mechanizmów psychologicznych. Biorąc pod uwagę różne książki traktujące o psychologii organizacji i zarządzania, można znaleźć w nich szeroką tematykę, która zawiera w mniejszym lub większym stopniu elementy psychologiczne:

- podejmowanie decyzji,
- dobór personelu,
- wprowadzenie do pracy, doskonalenie i szkolenia,
- ocenianie pracowników,
- zwalnianie pracowników,
- motywowanie pracowników,
- efektywność pracowników,
- kierowanie zmianą,
- zarządzanie kreatywnością i innowacjami,
- zachowania indywidualne i grupowe,
- kierowanie grupą i praca zespołowa,
- przywództwo,
- zarządzanie kryzysowe,
- komunikacja i umiejętności interpersonalne,

- rozwiązywanie konfliktów i negocjacje,
- stres, mobbing, wypalenie pracowników,
- kultura organizacyjna i wielokulturowość,
- wizerunek organizacji i marka przedsiębiorstwa.

We wszystkich powyższych obszarach można wyróżnić także dodatkowe umiejętności i zdolności potrzebne w dzisiejszym zarządzaniu. Wiedza psychologiczna zawiera informacje o osobowości człowieka, o jego zachowaniu oraz procesach psychicznych, takich jak myślenie, rozwiązywanie problemów czy emocje. Zarządzanie korzysta z psychologii i gotowych już teorii lub też dopasowuje je do tego, co wiadomo z praktyki zarządzania na temat pracy z ludźmi. Zastosowanie w zarządzaniu ma wiedza dotycząca stresu, warunkowania, osobowości, grup, motywacji, emocji, komunikacji. Również informacje z zakresu psychologii społecznej, psychologii zdrowia czy psychologii twórczości. Istotne znaczenie ma wiedza dotycząca zaangażowania pracowników. W zarządzaniu wykorzystywane są testy psychologiczne, różne techniki wpływania na ludzi, metody uczenia ludzi zachowań itd. Psychologia ma odniesienie do każdego aspektu związanego z człowiekiem.

Nie tylko wobec pracowników może być stosowana wiedza psychologiczna. Znajduje ona swoje zastosowanie również w kontakcie z klientem. Firma wprowadzając zdobycze psychologii, liczy na zwiększenie efektywności pracowników oraz, co za tym idzie, zwiększenie zysków. W tej chwili przydatną wiedzą stają się wiadomości na temat emocji, które mają znaczenie w dokonywaniu wyborów, poznaniu, ocenianiu, a także w takich obszarach, jak stres czy kontakty interpersonalne.

We współczesnym zarządzaniu funkcjonują różne teorie psychologiczne, które mają znaczenie dla wizerunku człowieka oraz sposobu postępowania przyjmowanego wobec niego. Kilka z nich jest szczególnie nośnych w dzisiejszych czasach. Zarządzanie bierze z psychologii to, co może wpłynąć na zwiększenie efektywności pracowników, poprawę jakości pracy itd. Często są to te obszary wiedzy psychologicznej, które są efektowne i uwodzą zarządzających. Te teorie to np. wiedza z psychologii na temat kreatywności, która ma prowadzić do zwiększenia innowacyjności, czyli przekładać się na realne efekty. Korzystne dla firmy od strony kierowania czy też wprowadzania nowych towarów lub usług. Postacią, o której dużo się mówi w tym kontekście, jest Steve Jobs. Opisał on w swojej książce swój sposób na kreatywność¹¹. Można też korzystać z niej, aby rozwijać wiedzę o kreatywności w zarządzaniu. To przykład indywidualnego przejawu kreatywności, w którym można odnaleźć zasady teorii twórczości z psychologii. Dzięki wiedzy psychologicznej na temat kreatywności można tworzyć w firmie warunki dla jej rozwoju i dla rozwoju pracowników.

Kolejną nośną koncepcją jest inteligencja emocjonalna. Ma ona znaczenie zarówno dla lepszego działania samego człowieka, jak i kierowania ludźmi czy

¹¹ *Ja, Steve: Steve Jobs własnymi słowami*, oprac. George Beahm, MT Biznes, Warszawa 2011.

współpracy. Powstanie jej było możliwe dzięki rozwojowi wiedzy dotyczącej emocji i mózgu.

Bywa też tak, że zarządzanie wyprzedza wiedzę psychologiczną. Wprowadzenie nowych technologii spowodowało zwiększenie pracy poprzez Internet, a także kontakt z klientem z wykorzystaniem nowych narzędzi. Ta zmiana spowodowała zainteresowanie psychologią nowym medium. I tak dotychczasowe badania na temat Internetu pokazują, że wiedza psychologiczna oparta o badania, prowadzona w realnej rzeczywistości, nie zawsze przystaje do rzeczywistości wirtualnej. W ten sposób istotne znaczenie mają badania dotyczące np. wirtualnych grup, co przekłada się na wirtualne zespoły robocze czy badania komunikacji w Internecie¹².

Czasami też koncepcja stworzona jako koncepcja psychologiczna rozwija się i jest wykorzystywana w zarządzaniu w sposób dostosowany do zarządzania. Programowanie neurolingwistyczne, w skrócie zwane NLP, powstało jako forma psychoterapii działająca na podświadomość i dzięki temu powodująca zmiany w funkcjonowaniu. W tej chwili patrząc na przegląd szkoleń z zakresu NLP, można stwierdzić, że techniki z tego zakresu są wykorzystywane do uczenia ludzi oddziaływania na podświadomość innych oraz stosowanie wpływu psychologicznego w biznesie¹³. Techniki NLP reklamowane są jako stosowane w sprzedaży, marketingu, negocjacjach.

3. Ograniczenia w stosowaniu psychologii

Istnieje kilka obszarów problemowych dotyczących stosowania psychologii.

1. Trafność koncepcji psychologicznych

Bywa że niektóre koncepcje psychologiczne nie mają potwierdzenia empirycznego. Natomiast mają wielką moc i stają się niewątpliwie bardzo popularne ze względu na dawane odpowiedzi i wyjaśnienia różnych, istotnych dla ludzi kwestii. Tak stało się z koncepcją motywacyjną Masłowa. Jego hierarchia potrzeb znalazła szybko swoje miejsce w podręcznikach z zakresu zarządzania. Uczyli się jej specjaliści od zarządzania, wiele pokoleń menedżerów. Abraham Maslow to przedstawiciel kierunku psychologii humanistycznej, powstałej jako odpowiedź na nurt psychoanalizy i behawioryzmu dominujący w widzeniu człowieka w połowie XX wieku. Jego praca *Motywacja i osobowość* opisująca człowieka od strony motywacji znalazła swoje miejsce w patrzeniu na człowieka w zarządzaniu¹⁴. Maslow przez ostatnie kilka lat swojego życia stał się teoretykiem zarządzania i na bazie swojej wiedzy na temat potrzeb człowieka wysnuł teorię Z jako rozwinięcie teorii X, Y.

2. Dowody potwierdzające teorie psychologiczne

Jednym ze sposobów sprawdzenia zasadności teorii psychologicznych jest określenie źródeł jej powstania oraz posiadanie potwierdzeń tej teorii. Teorie

¹² P.M. Wallace, *Psychologia Internetu*, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań, 2004, s. 77-119.

¹³ www.nlp.pl (25.05.2012).

¹⁴ A.H. Maslow, *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa 2006, s. 365-366.

psychologiczne bywają oparte na intuicji, bywa ona słuszna, ale też wiele koncepcji tak stworzonych upada. Różne i wielokrotne badania dokonywane w różnych kulturach przez różnych badaczy dają upragnione potwierdzenie teorii. Jednak nie zawsze takie badania są proste do wykonania. Badacze zajmują się różnymi obszarami wiedzy. Mogą też pojawiać się informacje dotyczące fragmentu jakiejś teorii. Jedno badanie oparte o małą próbkę np. 100 osób nie może świadczyć o całej populacji.

3. Przyjmowane koncepcje psychologiczne zmieniają się pod wpływem prowadzonych badań

Psychologia jest nauką dynamiczną i rozwijającą się. Niektóre z teorii psychologicznych upadły, bo nie znalazły współcześnie potwierdzenia. W tej chwili istnieją lepsze i bardziej obiektywne metody badawcze w psychologii. Były też teorie badawcze atakowane i odrzucane, które w tej chwili zyskują potwierdzenie. Tak jest z psychoanalizą Freuda. Znany jest atak Hansa Eysencka na psychoanalizę¹⁵. Eysenck, jako przedstawiciel behawioryzmu uznawał jedynie terapię wywodzącą się z tego nurtu. Natomiast psychoanalizę traktował jako pseudonaukę, która nie ma żadnego poparcia w faktach. Jednocześnie są aktualnie prowadzone badania wykazujące jednak pewną trafność psychoanalizy, jako terapii¹⁶. Również w tej chwili prowadzone są badania przez Jarymowicz dowodzące słuszności teorii Freuda co do istnienia nieświadomości. Freud uważał, że większość życia psychicznego człowieka przebiega nieświadomie. Do wielu informacji kierujących jego myśleniem i zachowaniem nie ma on dostępu. Istnienie takiego nieświadomego funkcjonowania człowieka potwierdzają badacze, prowadząc badania nad nieświadomością¹⁷. Dzięki nowym technologiom potwierdzają się stare koncepcje, które kiedyś miały wartość hipotez. W związku z tym informacje takie jak ta o przebiegu wielu procesów psychicznych człowieka można wykorzystywać, aby lepiej rozumieć siebie i innych ludzi. Dlatego też, kiedy ludzie podają wyjaśnienia swojego zachowania, opierając się na świadomej wiedzy, należy wziąć pod uwagę, że część ich motywów może być nieświadoma.

Ta wiedza może mieć wielkie znaczenie również dla zarządzania, gdyż branie pod uwagę wielu procesów nieświadomych może mieć znaczenie dla kierowania ludźmi, oddziaływania na nich itd. Często wykorzystywana jest przy pracy z klientem, można też korzystać z niej w relacjach interpersonalnych w organizacji.

4. Kontrowersje wokół teorii

Często pojawiają się kontrowersje między samymi badaczami. Związane jest to z badaniami, które potwierdzają daną teorię i takimi, które jej zaprzeczają. Czasami pojawiają się również trudności terminologiczne. Różne użycie słów

¹⁵ H. Eysenck, *Zmierzch i upadek imperium Freuda*, WiR Partner, Kraków 2002.

¹⁶ B. Włodawiec, *Badania nad efektywnością terapii*, www.psychoterapia.net.pl/badania.php (25.05.2012).

¹⁷ M.R. Jarymowicz, R.K. Ohme (red.), *Automatyzmy w regulacji psychicznej: nowe perspektywy*, Wyd. Instytutu Psychologii PAN, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa 2003, s. 9.

może wprowadzać trudności w interpretacji. Jak zmiana słowa „inteligencja” na „umiejętności”. W koncepcji inteligencji emocjonalnej niejasne jest, co stanowi składowe komponentów EI¹⁸. Różni autorzy podają odmienne składowe, łącząc je ze sobą w różny sposób.

5. Dostosowanie teorii psychologicznych

Warto stosować podejście psychologiczne, biorąc jednak pod uwagę jego ograniczenia. Nie wszystko jeszcze zostało zbadane. Zmienia się środowisko człowieka, a wraz z nim wiedza aktualna może nie być wystarczająca. Ma to wpływ na pojawianie się nowych badań, nowych pomysłów co do obszarów badań. Dzieje się tak również w zarządzaniu. Nowe wyzwania, zmiany w funkcjonowaniu otoczenia organizacji i samej organizacji powodują, że niektóre koncepcje stają się bardziej popularne niż inne. Cały zakres wiedzy dotyczący psychologii konsumenta, kontaktu z klientem, technik wpływu, psychologii marketingu, reklamy, negocjacji odpowiada na duże zapotrzebowanie organizacji. Wraz ze wzrostem znaczenia usług zmieniają się priorytety. Teraz ważne staje się pytanie: co kieruje klientami przy kupnie określonych towarów? Zachowanie pracowników organizacji jest wyznaczone przez klienta i chęć jego zdobycia. Nie do każdego człowieka można zastosować taką samą metodę. Nawet techniki oddziaływania powinny być używane w aspekcie indywidualnym. Każdy z pracowników może zareagować na inną metodę.

Podsumowanie

Dla współczesnych menedżerów ważna staje się wiedza psychologiczna, gdyż poszerza horyzonty i pozwala widzieć człowieka nie w sposób schematyczny, ale różnorodny. Również znajomość nowych koncepcji psychologicznych pozwala na wykorzystywanie ich w praktyce, nawet metodą prób i błędów, biorąc pod uwagę zarówno czynniki sytuacyjne, jak i samego człowieka. Znajomość różnych mechanizmów psychologicznych w połączeniu ze znajomością pracowników i wiedzą techniczną może pomagać w uzyskiwaniu lepszych wyników. W dzisiejszych czasach menedżer bez znajomości podstawowych zasad psychologicznych może pracować, ale ponieważ pracuje z ludźmi, taki aspekt wiedzy w zarządzaniu jest konieczny. Tak jak do zajmowania się informatyką konieczna jest wiedza informatyczna, tak do zarządzania ludźmi niezbędna jest wiedza psychologiczna. Czyli to, co współcześnie nauka wie o człowieku. Wiedza współczesna, która może wspomóc dziedzinę zarządzania, to prace dotyczące badań mózgu, informacje o tym, jak mózg funkcjonuje, na co reaguje. Między innymi aktualne badania, np. dotyczące tego, na jakie bodźce ludzie generalnie reagują, mogą wpływać na tworzenie filmów reklamowych¹⁹. Mogą pozwalać na większe oddziaływanie na ludzi. Skończyły się

¹⁸ A. Furnham, *50 teorii psychologii, które powinieneś znać...*, op. cit., s. 73-74.

¹⁹ www.scientificamerican.com (20.09.2012).

lęki związane ze stosowaniem bodźców podprogowych, ale teraz będzie możliwe stosowanie takich bodźców, na które ludzie w określony sposób reagują. Może też taką wiedzę będzie można wykorzystać w nauczaniu i zarządzaniu ludźmi.

PSYCHOLOGICAL CONCEPTIONS IN MANAGEMENT

Summary: This article describes general's principles of adaptation psychological ideas in management. It presents why psychology is very popular and how to use psychological conceptions. It also shows where we can use psychology in human resource management. Organizational psychology and psychology of management applies the principles of psychology into area of people's work. They use knowledge of psychology about personality, emotion, human behavior, groups, motivation, stress, etc. This article gives characteristics of a few pseudonym psychological conceptions like fable of men's and women's communication, fable of projective tests etc.

Keywords: psychological conceptions, human resource management, fables in psychology, organizational psychology, psychology of management.

LITERATURA

- [1] ARMSTRONG M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [2] JARYMOWICZ M., OHME R.K. (red.), *Automatyzmy w regulacji psychicznej: nowe perspektywy*, Wyd. Instytutu Psychologii PAN, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa, 2003.
- [3] EYSENCK H., *Zmierzch i upadek imperium Freuda*, WiR Partner, Kraków 2002.
- [4] FURNHAM A., *50 teorii psychologii, które powinieneś znać*, PWN, Warszawa 2010.
- [5] GARDNER H., *Inteligencje wielorakie. Teoria w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 2002.
- [6] GOLEMAN D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
- [7] *Ja, Steve: Steve Jobs własnymi słowami*, oprac. George Beahm, MT Biznes, Warszawa 2011.
- [8] JANOWSKA Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010.
- [9] LILIENFELD S.O., LYNN S.J. RUSCIO J., BEYERSTEIN B.L., *50 wielkich mitów psychologii popularnej*, Cis, Warszawa – Stare Groszki 2011.
- [10] MASŁOW A.H., *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa 2006.
- [11] ZAWADZKA A.M. (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, PWN, Warszawa 2010.
- [12] SCHULTZ P.D., SCHULTZ E.S., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.
- [13] SCHLEIM S., *Siedem mitów neuronauki*, „Charaktery”, nr 4 (183), kwiecień 2012.
- [14] ŚCIBOREK Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2010.
- [15] ŚMIEJA M., ORZECHOWSKI J., *Inteligencja emocjonalna. Fakty, mity, kontrowersje*, PWN, Warszawa 2008.
- [16] WALLACE P.M., *Psychologia Internetu*, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań 2004.
- [17] WITKOWSKI T., *Teoria i praktyka NLP w oczach psychologa społecznego*, „Nauka”, nr 4/2006.
- [18] WŁODAWIEC B., *Badania nad efektywnością terapii*, www.psychoterapia.net.pl/badania.php.

-
- [19] WOJCISZKE B., *Sprawczość i wspólnotowość, podstawowe wymiary spostrzegania społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010.
 - [20] ZIMBARDO P.G., GERRIG R.J., *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PAN, Warszawa 2009.
 - [21] ZIMBARDO P.G., JOHNSON R.L., MCCANN V., *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, PWN, Warszawa 2011.
 - [22] www.humanmetrics.com/cgi-win/jtypes1.htm
 - [23] www.nlp.pl
 - [24] www.scientificamerican.com