

## TYPY OSOBOWOŚCI A FUNKCJONOWANIE W PRACY

Ludzie od bardzo dawna zauważają pewną powtarzalność i podobieństwo charakterów, jednak nie stworzono jak dotąd takiej typologii, która opisałaby je w sposób wyczerpujący i w pełni zadowalający. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest na pewno fakt, iż ludzie z natury tak bardzo różnią się od siebie, że nie sposób znaleźć dwóch identycznych osób. Innymi słowy, każdy człowiek jest niepowtarzalną indywidualnością. Z drugiej strony jednak wszyscy ludzie funkcjonują według tych samych praw fizykochemicznych, biologicznych i psychologicznych, choć nie zawsze wiadomo jakich i w jaki sposób ze sobą powiązanych.

### Osobowość a psychika

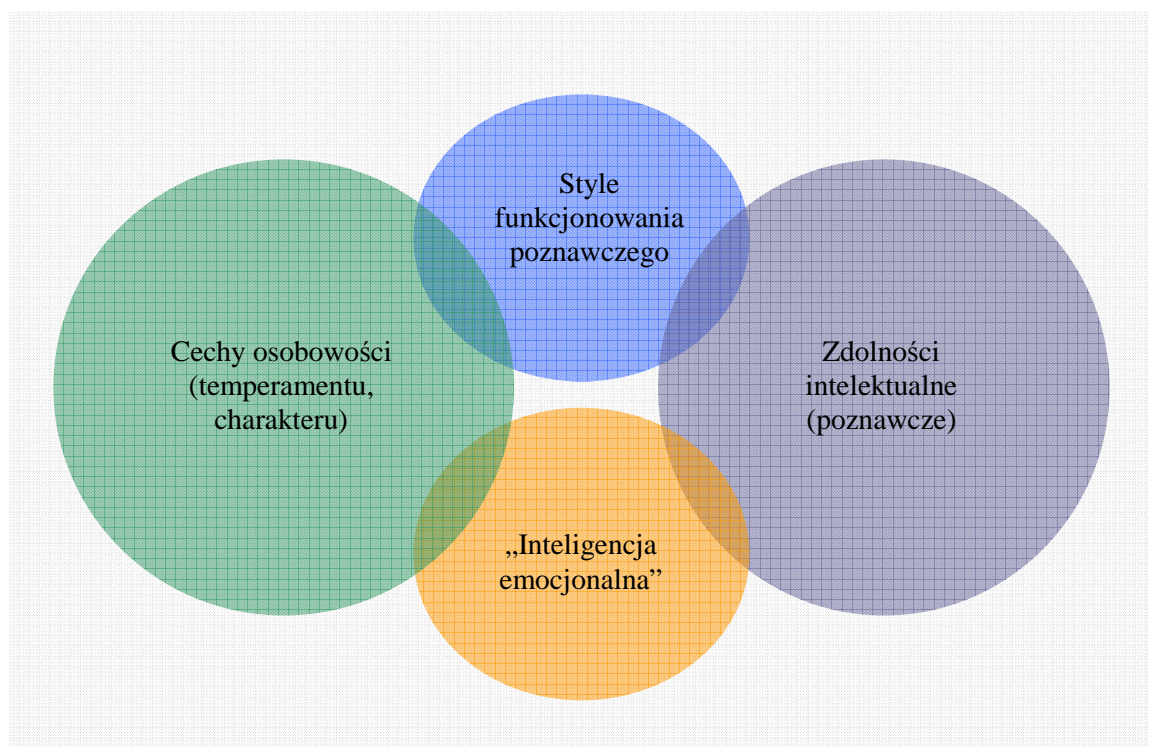
Wśród bardzo licznych teorii osobowości brak jest zgody i spójności, tworzone są one z różnych punktów widzenia i przy użyciu różnych języków teoretycznych. Okresowo panują różne "mody", na które wpływają nowe techniki badawcze i odkrycia, a także trendy kulturowe. Każda teoria podaje swoją definicję osobowości, można jednak wyróżnić trzy główne podejścia do zagadnienia osobowości, w których mieści się większość definicji:

1. Osobowość jako całość psychiki człowieka i sposób jej konstrukcji – zawiera ona wszystkie poziomy/ obszary funkcjonowania psychicznego człowieka: instynkty, nawyki, emocje, intelekt itd.
2. Osobowość jako ta część psychiki człowieka, która dotyczy jego funkcjonowania poza obszarem intelektu, czyli wszystko oprócz jego zdolności i zasobów intelektualnych.
3. Osobowość jako rodzaj reprezentacji umysłowej, czyli "wytwór" umysłu, którego funkcją jest regulacja kontaktów człowieka z otoczeniem oraz samoregulacja.

Drugie z wymienionych podejść ma duże znaczenie praktyczne, ponieważ jest ściśle związane z praktyką psychologicznych badań testowych. Psychologiczne testy osobowości najczęściej dotyczą tego właśnie podejścia. Testy psychologiczne badają albo zdolności człowieka albo cechy jego osobowości (charakteru czy temperamentu), ewentualnie postawy lub zainteresowania człowieka. Często przyjmuje się, że osobowość składa się z temperamentu, czyli cech biologicznych, wrodzonych oraz charakteru, czyli cech nabytych, ukształtowanych przez środowisko. Bardzo trudno jednak w praktyce wskazać, które

dokładnie przebiega granica między temperamentem a charakterem. W tym artykule dla uproszczenia będę używał terminu osobowość zarówno wtedy, gdy chodzi o temperament, jak i o charakter.

Oprócz badania inteligencji (zdolności poznawczych) człowieka w różnorodnych jej przejawach lub inteligencji ogólnej np. w postaci tzw. ilorazu inteligencji, w ostatnich latach dużą wagę przywiązuje się do badania tzw. „inteligencji emocjonalnej”, czyli zdolności do adekwatnego funkcjonowania emocjonalnego, szczególnie wśród ludzi. „Inteligencja emocjonalna” jest bardzo wyraźnie związana z osobowością człowieka, ale odnosi się także do sfery zdolności (sfery poznawczej) i mierzona (badana) jest podobnie jak zdolności intelektualne, choć "iloraz inteligencji emocjonalnej" nigdy nie będzie tak "twardym" wskaźnikiem jak "tradycyjny" iloraz inteligencji ze względu na dużą złożoność zjawiska i niespójność pojęcia "inteligencji emocjonalnej". Znaczenie „inteligencji emocjonalnej” jest jednak wcale nie mniejsze niż znaczenie inteligencji „intelektualnej”, czyli tradycyjnie ujmowanej, dotyczącej zdolności poznawczych człowieka. Sama inteligencja, choćby największa, nie może człowiekowi zapewnić sukcesu. Konieczna jest zawsze pewna doza „inteligencji emocjonalnej”, aby umieć porozumiewać się z ludźmi, nawiązywać i utrzymywać z nimi relacje oraz sprawnie funkcjonować w świecie społecznym i naturalnym.



*Ilustracja 1. Zależności pomiędzy najważniejszymi obszarami funkcjonowania człowieka, badanymi testami psychologicznymi. Źródło: opracowanie własne.*

Czymś pośrednim między osobowością, a funkcjonowaniem intelektualnym są także tzw. style poznawcze, które charakteryzują sposób funkcjonowania poznawczego, czyli intelektualnego człowieka, natomiast abstrahują od poziomu jego zdolności intelektualnych.

Często wyróżniane style poznawcze to:

1. zależność od pola (spozstrzeganie całościowe, globalne, synteza pola) – niezależność od pola (spozstrzeganie poszczególnych części, analiza pola percepcyjnego)
2. refleksyjność (długie namyślanie się nad problemem, mało błędów) – impulsywność (szybkie rozwiązywanie problemów, dużo błędów)
3. abstrakcyjność (wysoki poziom ogólności używanych kategorii poznawczych, pojęć) – konkretność (niski poziom ogólności)

Style poznawcze mogą mieć znaczny wpływ na funkcjonowanie człowieka w pracy. Wiążą się one ściśle z typami osobowości człowieka. Zależy od nich m. in. możliwość wykorzystania potencjału intelektualnego człowieka, jego zdolności poznawczych.

### **Typologie osobowości oparte na teorii cech**

Psychologiczne testy osobowości opierają się przeważnie na teorii cech, czyli na założeniu, że ludzką osobowość można opisać za pomocą pewnych wymiarów, dymensji, które posiadają dwa bieguny, np. ekstrawersja – introwersja, lękliwość – odwaga, pomiędzy którymi dana cecha może przybierać różne nasilenie. Istnieje oczywiście bardzo wiele cech osobowości, które można w ten sposób opisać. Typologie osobowości próbują w różny sposób uporządkować te cechy, zebrać je w jakieś zbiory, odkryć reguły wiążące poszczególne cechy ze sobą. Każda z typologii stara się znaleźć kilka podstawowych wymiarów, które zorganizowałyby i opisały wszystkie ludzkie cechy, a dzięki temu każdą osobowość. Teoria cech jest często krytykowana przez teoretyków jako jedynie opisowa, nie pozwalająca przewidzieć zachowania człowieka. Jednak większość z nas niejednemu raz doświadczyło realności jakiejś cechy własnej czy cechy drugiego człowieka. Mówi się na przykład o kimś „to cały on”, „to cała ona”, kiedy opisuje się czyjeś zachowanie. Z całą pewnością potrafimy wskazać u otaczających nas w codziennym życiu osób ich główne cechy, czyli to, jacy są najczęściej (lub przede wszystkim). Choć nie zawsze łatwo znaleźć dla tej cechy nazwę, czy nawet słowny opis.

Jedną z najbardziej popularnych teorii jest **pięcoczynnikowy model osobowości**, zwany także teorią "Wielkiej Piątki", która – jak sama nazwa wskazuje – mówi o pięciu

podstawowych wymiarach osobowości człowieka. Są to – w pewnym uproszczeniu dla potrzeb tak krótkiej prezentacji – następujące bieguny cech:

- Introwersja (unikanie ludzi) ⇔ Ekstrawersja (poszukiwanie stymulacji, towarzyskość)
- Neurotyczność (lękliwość, nadwrażliwość) ⇔ Stabilność emocjonalna (zrównowazenie)
- Zamkniętość (dogmatyzm, konserwatyzm) ⇔ Otwartość na doświadczenie (wyobraźnia)
- Nieustępliwość (podejrzliwość, egocentryzm, wrogość) ⇔ Ugodowość (życzliwość, ufność)
- Chaotyczność (niesolidność, hedonizm) ⇔ Sumiennność (obowiązkowość, samodyscyplina)

Model "Wielkiej Piątki" daje możliwość opisu osobowości każdego człowieka na pięciu w/w wymiarach. Na każdy główny wymiar składa się z kolei pewna ilość cech cząstkowych. Ich uporządkowanie uzyskano drogą analizy czynnikowej (statystycznej, matematycznej) danych z dużej ilości badań samoopisowych (kwestionariuszowych) – odkryto, że cechy cząstkowe układają się właśnie w pięć dużych grup, którym nadano nazwy pochodzące od cech, które się na nie składają. Również w tzw. badaniach leksykalnych, czyli opartych na wyborze istniejących słów opisujących cechy osobowości, otrzymano pięć czynników, pięć grup cech, lecz ich treść była nieco inna. Badania leksykalne opierają się na tzw. hipotezie leksykalnej, która zakłada, że wszystkie cechy osobowości znajdują swoje odbicie w języku, ponieważ ludzie zauważając powtarzające się różnice między sobą zawsze w końcu znajdują dla nich nazwy. Liczne badania pokazały także, że w różnych krajach - w różnych językach, zawartość pięciu wymiarów jest trochę inna – niektóre cechy cząstkowe „przechodzą” między wymiarami, „zmieniają przynależność”. Jednak jest pewną, powtarzającą się prawidłowością, że wszystkie nazwy cech osobowości, które mają odzwierciedlenie w języku, można „zmieścić”, opisać na pięciu wymiarach osobowości. Świadczy o tym właśnie ta stałość, powtarzalność liczby wymiarów podstawowych (czynników) w różnych badaniach i różnych językach. Najbardziej znaną "wersją" pięcioczynnikowego modelu osobowości jest koncepcja Costy i McCrae'a, a ich najpopularniejszy kwestionariusz oparty na tej koncepcji to NEO-FFI.

**Klasyczna typologia** osobowości (a dokładniej: temperamentów) wg Hipokratesa-Galena była znacznie prostsza – każdy człowiek miał reprezentować taki typ, jakiego rodzaju płyn biologiczny przeważa w jego organizmie. Starożytni wyróżnili w ten sposób cztery typy: sangwinik (krew), flegmatyk (flegma), choleryk (żółć) i melancholik (czarna żółć). Koncepcja płynów nie wytrzymała próby czasu, ale typologia Hipokratesa-Galena jest popularna do dziś. Podobny sposób myślenia przyjął Pawłow, ale biologiczne podłoże typów osobowości wyjaśnił już w sposób nowoczesny, posługując się pojęciami siły, zrównowazenia i szybkości układu nerwowego. Wg niego melancholik ma słaby układ nerwowy i to dominuje całe jego

funkcjonowanie tak bardzo, że pozostałe cechy jego układu nerwowego nie zaznaczają się. Pozostałe trzy typy mają silne układy nerwowe. Choleryk oprócz tego, że silny, ma niezrównoważony układ nerwowy, co z kolei dominuje jego funkcjonowanie tak bardzo, że szybkość układu nerwowego nie ma znaczenia. Sangwinik i flegmatyk mają silne i zrównoważone układy nerwowe, ale układ sangwinika jest szybki, natomiast flegmatyka powolny.

Obecnie w/w **cztery klasyczne typy** próbuje się opisać na dwóch wymiarach, czyli wg jeszcze bardziej podstawowych cech człowieka. W koncepcji przedstawianej przez Centrum Edukacji Psychologicznej FENIX przyjęto, że jednym biegunem pierwszego wymiaru jest orientacja na relacje, a drugim orientacja na zadanie. Jeden biegun drugiego wymiaru to: introwersja, pesymizm, małomówność i skłonność do analizowania; drugi biegun: ekstrawersja, optymizm, rozmowność, skłonność do kierowania. Można przyjąć, że są to przybliżone opisy introwertyka i ekstrawertyka. Oba wymienione wymiary tworzą, tak jak osie współrzędnych przecinając się pod kątem prostym, cztery podstawowe typy osobowości, mieszczące się w czterech ćwiartkach układu współrzędnych. I tak: zorientowany na relacje ekstrawertyk to sangwinik, zorientowany na zadania ekstrawertyk to choleryk, zorientowany na relacje introwertyk to flegmatyk, a zorientowany na zadania introwertyk to melancholik.

Podobnego podziału opartego na dwóch wymiarach i czterech typach dokonano w koncepcji opisanej przez Joannę Bartyzel. Jako pierwszy wymiar przyjęto sposób „działania na ludzi” - jego jeden biegun: mówienie, ekspresja, szybkość, stwierdzanie, polecanie; drugi biegun: słuchanie, recepcja, powolność, pytanie. Opis tego wymiaru jest bardzo podobny do cechy „ekstrawersja – introwersja”. Drugi wymiar nazwano „wrażliwością”, jego pierwszy biegun: orientacja na zadania, logika, racjonalizm; drugi biegun: troska o relacje, intuicja, emocjonalność. Jak widać ten wymiar jest również bardzo podobny do wymiaru przedstawionego w wyżej opisanej koncepcji. Typy osobowości są inaczej nazwane w bieżącej koncepcji, ale są bardzo podobne do typów Hipokratesa. I tak: zorientowany na zadania „ekstrawertyk” to typ Kierujący (choleryk), zorientowany na zadania „introwertyk” to typ Analityczny (melancholik), troszczący się o relacje „ekstrawertyk” to typ Energiczny (sangwinik) oraz troszczący się o relacje „introwertyk” to typ Przyjazny (flegmatyk).

Tak czy siak cztery typy to za mało, żeby dostatecznie dobrze ująć różnorodność osobowości ludzi, dlatego czasami stosuje się „mieszanki” tych czterech typów, traktując je jak cztery wymiary, żeby każdy mógł sobie odpowiedzieć, ile jest w nim analitycznego i perfekcyjnego melancholika, ile przyjaznego i spokojnego flegmatyka, ile energicznego i towarzyskiego sangwinika, a ile kierującego i energicznego choleryka.

Typologia klasyczna Hipokratesa-Galena, jednak bez sprowadzania jej do dwóch podstawowych wymiarów, co ją wypacza i upraszcza, pozwala dosyć dobrze zrozumieć odmienność percepcji świata przez każdy z typów, a co za tym idzie konieczność innego sposobu porozumiewania się z każdym z nich. O komunikowaniu się czterech klasycznych typów, w aspekcie ocen pracowniczych, piszę w książce "Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika". Przedstawiam w niej również opis tych typów, listę cech, które je konstytuują oraz ich typowy - nomen omen - sposób funkcjonowania, koncentrowania uwagi.

Cecha ekstrawersja - introwersja jest obecna zarówno w teorii "Wielkiej Piątki", jak i we współczesnych koncepcjach opartych na czterech klasycznych typach Hipokratesa-Galena. Cecha ta jest również podstawą **teorii Eysenck'a**, która wyjaśnia, że introwertycy w porównaniu z ekstrawertykami charakteryzują się wyższym poziomem pobudzenia układu nerwowego lub wyższym poziomem jego aktywacji. W wyniku tego nie potrzebują tylu bodźców, co ekstrawertycy, a wręcz ich unikają. Ekstrawertycy wolą silne bodźce, mają oni „głód stymulacji”, a introwertycy wolą bodźce słabe. Wg tej teorii osoby znajdujące się pośrodku wymiaru ekstrawersja-introwersja to ambiwertycy, czyli osoby o średnim natężeniu cech obu skrajnych typów. W teorii Eysenck'a drugą podstawową cechą osobowości człowieka jest neurotyczność  $\Leftrightarrow$  zrównoważenie emocjonalne, czynnik obecny również w modelu "Wielkiej Piątki". Kwestionariusze Eysenck'a, podobnie jak kwestionariusze oparte na pięcioczynnikowym modelu osobowości, mogą być bardzo przydatne w procesie rekrutacji i selekcji pracowników, głównie ze względu na łatwość i szybkość badania, jednak trzeci główny czynnik (psychotyczność) dołączony przez Eysenck'a do jego późniejszych testów ma wątpliwą wartość diagnostyczną.

### **Typologie oparte na podstawowych funkcjach człowieka**

Od innej strony do zagadnienia osobowości człowieka podszedł **Jung**. Wyróżnił on podstawowe typy ludzkie wg czterech podstawowych funkcji człowieka. Wg Junga funkcje te stanowią pary przeciwieństw: myślenie – uczucie, percepcja – intuicja. Oznacza to m. in., że nie możemy jednocześnie myśleć i czuć lub postrzegać świat i doznawać intuicji. Percepcja (postrzeganie) jest z natury ekstrawertywna, zewnętrzna, a intuicja introwertywna, wewnętrzna. Pojęcie introwersji-ekstrawersji zostało stworzone Junga i oznaczało pierwotnie ogólną orientację psychiczną człowieka na zewnątrz (extra) lub do wewnątrz (intro). Człowiek może zazwyczaj świadomie używać jednej funkcji (dla niego podstawowej, głównej), czasem dwóch, bardzo rzadko trzech, natomiast jego czwarta funkcja pozostaje dla

niego niedostępna. To, która funkcja jest główna oraz ekstrawersja-introwersja stanowią o typie człowieka, a zatem podstawowych typów w tej teorii jest osiem. Współcześnie konstruuje się narzędzia badawcze i tworzy typologie oparte na teorii Junga, które mają zastosowanie w doradztwie personalnym i są dosyć popularne.

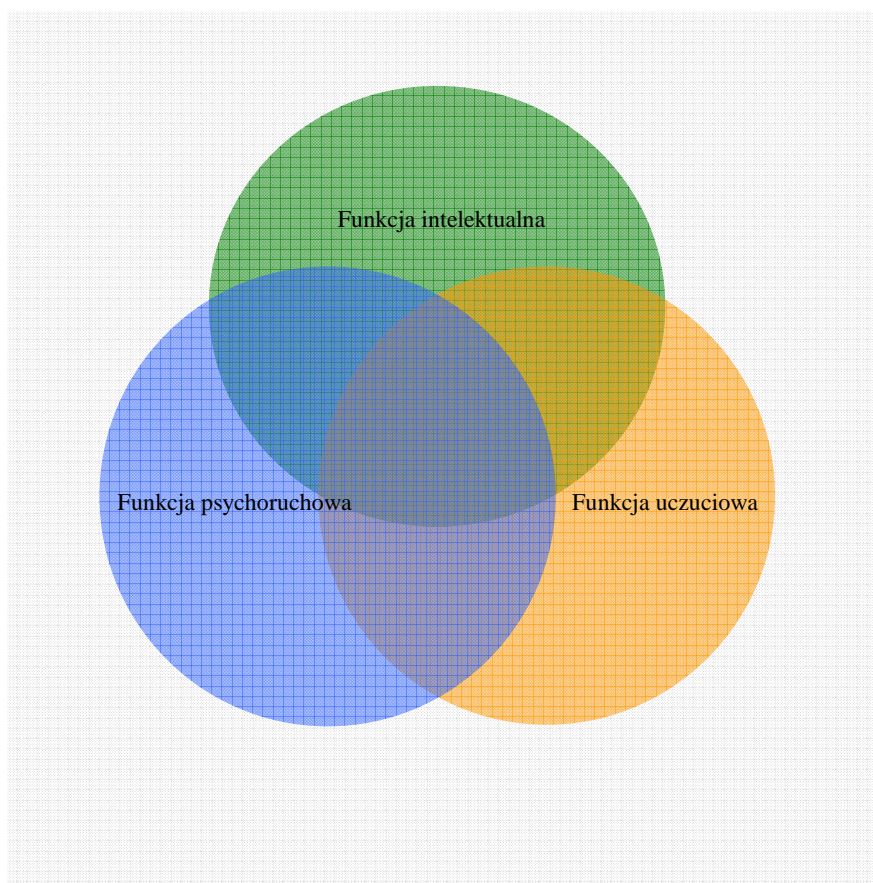
Inny podział osobowości wg funkcji opiera się na używanych zawsze (choć nie bez przerwy) i przez wszystkich ludzi trzech funkcjach psychicznych. **Klasyfikacja trójfunkcjonalna** wyróżnia następujące względnie niezależne „obszary” funkcjonowania człowieka:

1. funkcja myślowa (intelektualna, poznawcza)
2. funkcja uczuciowa (emocjonalna)
3. funkcja psychoruchowa (instynktowa, odruchowa)

Każdy człowiek ma indywidualne preferencje do częstszego używania jednej z tych funkcji, a „zapominania” o pozostałych. Nie oznacza to, że każdy człowiek używający zazwyczaj intelektu jest bardziej inteligentny (lub mądry) od człowieka używającego zazwyczaj uczuć. Po pierwsze dlatego, że o poziomie inteligencji człowieka świadczy nie częstość jej używania, a jej jakość. Po drugie, ogólna inteligencja (a tym bardziej mądrość) zależy od współdziałania pozostałych funkcji, np. uczuć – o ważności tzw. „inteligencji emocjonalnej” pisałem wyżej. Według tej koncepcji konstrukcja osobowości człowieka, a zatem niemal wszystkie jej cechy zależą od tego, w jakiej kolejności i częstotliwości używa on swoich trzech podstawowych funkcji. Oczywiście najłatwiejsze do opisanego są typy „czyste”, czyli bardzo wyraźnie oparte na jednej z trzech w/w funkcji. Dla przykładu: osoba funkcjonująca głównie w sferze intelektualnej preferuje zadania wymagające aktywności umysłowej, działa powoli i z rozmysłem, może mieć trudności z empatią, może przykładać dużą wagę do planowania, ma skłonność do abstrakcji i analizowania. Koncepcja trójfunkcjonalna jest podstawą Enneagramu, modelu funkcjonowania człowieka znanego od starożytności.

Trójfunkcjonalna koncepcja osobowości znajduje potwierdzenie w licznych badaniach naukowych. Współczesne badania psychologiczne wyraźnie pokazują, że człowiek posiada dwa względnie niezależne systemy przetwarzania informacji. Pierwszy z nich to system poznawczy, intelektualny, refleksyjny, a drugi – system emocjonalny, automatyczny, „podprogowy”. Ten drugi system jest szybszy, uruchamia się wcześniej w reakcji na bodźce z otoczenia. Stąd właśnie bierze się efekt pierwszego wrażenia, gdy nie znając kogoś, czujemy coś do niego po kilku sekundach od chwili poznania. Dopiero później uruchamia się system

poznawczy, który pozwala nam bardziej dokładnie i rzetelnie ocenić naszego rozmówcę. Na swój system emocjonalny nie mamy bezpośredniego wpływu – trudno wywołać w sobie jakiegokolwiek uczucie „na zawołanie”. Pozostaje on w większej części nieświadomy, z jego działania zdajemy sobie sprawę dzięki odczuwanym uczuciom, które są skutkami i przejawami jego funkcjonowania. Na swój system poznawczy mamy lub możemy mieć wpływ bardzo duży, znaczną część jego funkcjonowania jesteśmy w stanie obejmować świadomością. Badania naukowe, które stwierdziły istnienie tych dwóch względnie niezależnych systemów funkcjonowania psychicznego człowieka, potwierdzają również (choć pośrednio) prawdziwość trójfunkcyjnej koncepcji osobowości. Odróżnienie funkcji psychoruchowej od dwóch w/w funkcji człowieka jest stosunkowo nieskomplikowane. Funkcja psychoruchowa odpowiada za wszystkie automatyczne i zautomatyzowane zachowania człowieka, np. za prowadzenie samochodu. Każdy wie, że ręce i nogi „same” reagują na to, co dzieje się na drodze, zanim zdążymy o tym pomyśleć, zastanowić się, poczuć strach lub złość. Funkcja ta działa „odruchowo”, czyli bardzo szybko i poza kontrolą świadomości człowieka. Przetwarzanie informacji w tej funkcji ma zupełnie inny przebieg niż intelektualne i emocjonalne przetwarzanie informacji. Jest ona też względnie niezależna od intelektu i emocji, czyli może działać bez ich udziału, co większość z nas może doświadczyć np. jadąc rowerem czy samochodem.



*Ilustracja 2. Trzy podstawowe funkcje psychiczne człowieka.*

Romuald Korach

[www.arkconsulting.com.pl](http://www.arkconsulting.com.pl); [www.ocenypracownicze.pl](http://www.ocenypracownicze.pl)

**Literatura:**

Bartyzel Joanna, Polsko-Amerykański Instytut Zarządzania, „Efektywna koegzystencja, czyli jak pozostać sobą i pozwolić innym być sobą”. Portal Nowoczesna Firma, 2005.

Centrum Edukacji Psychologicznej FENIX, dzieło zbiorowe, „Typy osobowości a techniki obsługi klienta”. Portal Nowoczesna Firma, 2005.

Jacobi Jolande, „Psychologia C.G. Junga”. Wydawnictwo Wodnika, Warszawa 1993.

Kolańczyk Alina, „Czuje, myślę, jestem”. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.

Korach Romuald, "Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika". Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.

Strelau Jan (red.), „Psychologia”. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.