

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Kto jest kim. Typy osobowości dla menedżerów

Autor: Michal Čákrť

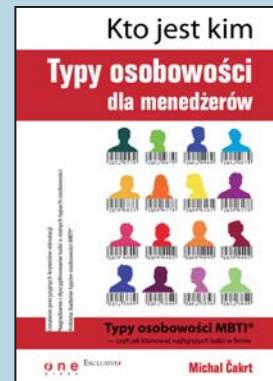
Tłumaczenie: Ewa Šrajeroová

ISBN: 83-246-0008-6

Tytuł oryginału: [Kdo jsem já, kdo jste vy?](#)

[Typologie osobnosti pro manažery](#)

Format: A5, stron: 392



### Typy osobowości MBTI® – czyli jak klonować najlepszych ludzi w firmie

- Ustalanie precyzyjnych kryteriów rekrutacji
- Nagradzanie i dyscyplinowanie ludzi o różnych typach osobowości
- Ankieta: badanie typów osobowości MBTI®

*Gdyby tylko pracowało u nas więcej takich osób, jak Dawid...*

Gdyby wszyscy ludzie myśleli i działali podobnie, praca kierowników byłaby prostsza.

Wystarczyłby jeden uniwersalny system motywacyjny: te same kary i nagrody dla wszystkich. Problem w tym, że różni ludzie różnie reagują na te same bodźce.

Racjonalny ekstrawertyk będzie pracować chętniej, gdy nakreślisz mu realną i obiecującą ścieżkę kariery. Lecz gdy masz do czynienia z emocjonalnym introwertykiem, lepiej sięgnij po inne argumenty. To samo dotyczy dyscyplinowania: ostra reprimenda jednych przywołuje do porządku, innym odbiera chęć do pracy.

Poznaj koncepcję MBTI®, a osiągniesz wyższy poziom percepcji. Zaczyniesz dostrzegać subtelne różnice między ludźmi, z którymi pracujesz. Wyrobisz w sobie szósty zmysł, który pozwala lepiej przewidywać zachowania współpracowników.

*Jak działa MBTI®?*

MBTI® to system określania osobowości, stosowany przez kadrowców i menedżerów wielu dużych organizacji, takich jak Ernst & Young czy Whirlpool, zgodnie z którym psychikę ludzką można rozpatrywać w 4 wymiarach:

ekstrawertycy (E) – introwertycy (I)	percepcjoniści (P) – intuicjoniści (N)
myśliciele (T) – uczuciowcy (F)	sędziowie (S) – obserwatorzy (O)

Te wymiary, nałożone na siebie, tworzą 16 typów osobowości. I tak na przykład INTP jest kodem myślenia i zachowania teoretyków, którzy potrafią skutecznie interpretować rzeczywistość i dostrzegać w niej schematy oraz niespójności. Ludzie z tym kodem sprawnie rozwiązują problemy techniczne i pracują na ogólnych modelach. Są dobrymi analitykami i lubią wyjaśniać innym, jak działa świat.

MBTI® w obecnej postaci jest owocem wieloletnich badań psychologów z całego świata. To klucz, którym menedżerowie otwierają umysły współpracowników.

# SPIS TREŚCI

Podziękowania .....	9
Rozdział 1. Wstęp .....	11
Rozdział 2. Różnice indywidualne: nieco historii .....	17
Rozdział 3. Wykorzystywanie typologii MBTI a teoria osobowości .....	27
3.1. Pojęcie osobowości .....	29
3.2. Przyczyny różnic osobowościowych .....	34
3.3. Jak powstała typologia MBTI? .....	40
Rozdział 4. Ankieta do diagnozy osobowości .....	45
Rozdział 5. Pary preferencji postaw i funkcji psychologicznych w typologii osobowości .....	59
5.1. Intuicja kontra doznania, N kontra S .....	63
5.2. Myślenie kontra uczucia, T kontra F .....	77
5.3. Ekstrawertyzm kontra introwertyzm, E kontra I .....	89
5.4. Ocenianie kontra obserwowanie, J kontra P .....	101
5.5. Kto jest lepszy? .....	109

Rozdział 6. Styl kognitywny .....	115
6.1. Sposoby podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów .....	116
6.2. Wzajemna użyteczność poszczególnych typów .....	129
Rozdział 7. Cztery rodzaje temperamentów .....	135
7.1. Temperament Dionizosa .....	137
7.2. Temperament Epimeteusza .....	153
7.3. Temperament Prometeusza .....	167
7.4. Temperament Apollina .....	185
Rozdział 8. Rodzaj temperamentu a praca menedżera .....	203
Rozdział 9. Szesnaście typów osobowości .....	249
9.1. ETJ — Typ ekstrawertywny z przewagą myślenia .....	257
ESTJ .....	258
ENTJ .....	263
9.2. EFJ — Typ ekstrawertywny z przewagą uczuć .....	271
ESFJ .....	273
ENFJ .....	278
9.3. ENP — Typ ekstrawertywny z przewagą intuicji .....	285
ENTP .....	287
ENFP .....	291
9.4. ESP — Typ ekstrawertywny z postrzeganiem zmysłowym .....	298
ESTP .....	301
ESFP .....	306
9.5. ITP — Typ introwertywny z przewagą myślenia .....	312
ISTP .....	314
INTP .....	322
9.6. INJ — Typ introwertywny z przewagą intuicji .....	330
INTJ .....	332
INFJ .....	340

9.7. IFP — Typ introwertywny z przewagą uczuć .....	349
ISFP .....	352
INFP .....	358
9.8. ISJ — Typ introwertywny z przewagą zmysłów .....	365
ISTJ .....	367
ISFJ .....	372
Rozdział 10. Zakończenie .....	379
Załącznik	
— Kombinacje preferencji osobowościowych .....	384

## ROZDZIAŁ 3.

# WYKORZYSTYWANIE TYPOLOGII MBTI A TEORIA OSOBOWOŚCI

Jak wspomniano wcześniej, typologia MBTI opiera się na koncepcji osobowości Junga. Podstawowe pojęcia (parametry) to pary: *ekstrawersja* — *introwersja* oznaczane literami E i I, *myślenie* — *uczucia*, dla których wprowadzono skrót T i F, oraz *intuicja* — *doznania* oznaczone symbolami N i S. Amerykańskie badaczki wprowadziły jedną nową parę, a mianowicie *ocenianie* — *obserwowanie* oznaczane jako J i P. Tak więc typologia Myers i Briggs przedstawia kombinację czterech — jakże by inaczej — dymensji (par przeciwstawnych) i wyróżnia szesnaście typów osobowościowych. Osiągnęła ona niewiarygodną wprost popularność sięgającą bezkrytycznego zachwyty, który w efekcie raczej przyniósł więcej szkody niż pożytku. Specjaliści z dziedziny personalistyki, łowcy głów, osoby zajmujące się teoriami zasobów ludzkich i różnymi innymi odmianami zarządzania ludźmi rzucili się na tę koncepcję jak drapieżne zwierzęta i zaczęli ją wykorzystywać na bardzo szeroką skalę. Formularze MBTI musieli wypełniać pracownicy takich znanych firm jak Apple Computer, Exxon, AT&T, CityCorp, General Electric, Honeywell, McDonald's lub 3M. Szacuje się, że tylko

w roku 1986 w Stanach Zjednoczonych za pomocą tego narzędzia określono osobowość półtora miliona ludzi<sup>1</sup>. W roku 1990 były to już dwa miliony! 40% przypadków dotyczy świata biznesu.

Skąd to zainteresowanie, popularność? Powodów jest kilka. Wyniki badań są uważane za wyjątkowo wiarygodne i znaczące dla osób podejmujących decyzje o przyjmowaniu menedżerów do pracy. Stosuje się je również przy rozwiązywaniu problemów pojedynczych osób. Typologia jest też prostym i praktycznym, a przy tym wiarygodnym narzędziem, które służy do precyzowania wymagań dla określonych funkcji lub stanowisk pracy i w odniesieniu do kandydatów ubiegających się o nie. Jest pomocna przy szukaniu uzupełniających się typów przełożonych i podwładnych oraz ustalaniu optymalnego składu zespołów pracowniczych. Przy jej pomocy można też ustalić osobowość, preferencje seksualne oraz temperament i wybrać odpowiedniego partnera. Można również określić predyspozycje istotne przy wyborze kierunku studiów. Pedagodzy mogą bowiem uzyskać wskazówki na temat tego, jak w trakcie procesu nauczania postępować z różnymi rodzajami osobowości. Niezmiernie istotną sprawą i korzystnym aspektem tej typologii jest to, że stwierdza ona fakty, ale ich nie ocenia. Daje dzięki temu obiektywny opis osoby. Stosowane dość często testy na inteligencję osadzają ludzi w pewnej hierarchii. Wyniki są absolutne albo względne i o niekorzystnym wydźwięku. MBTI nie ustala, kto jest lepszy, a kto gorszy, tylko „jaki jest”. Nie narzuca koncepcji, jaki ma być. Nie zagraża pozytywnej samoocenie i nie narusza wiary we własne siły. Wręcz przeciw-

---

<sup>1</sup> J. Greenberg, R.A. Baron: *Behavior in Organizations: Understanding and managing the Human Side of Work (4th Ed.)*, Needham Heights, Allyn and Bacon 1993, s. 216.

nie — proponuje wyjaśnienia, dlaczego niektóre aspekty nie funkcjonują, dlaczego niektórzy ludzie nie mogą się ze sobą porozumieć. Oprócz tego daje możliwość identyfikacji niekorzystnych zjawisk, a następnie ich wyjaśnienia, zrozumienia i na podstawie tego — aktywnej korekty. Opisuje preferencje, typy ukierunkowania i nie ocenia zdolności ani umiejętności. Żadna z preferencji nie jest uważana za nadrzędną, wszystkie są tak samo istotne. Należy jeszcze raz podkreślić, że typologia powstała na solidnej bazie teoretycznej Junga i jest zweryfikowana za pomocą niekwestionowanych narzędzi empirycznych.

W związku z odrodzeniem starożytnej teorii typologii osobowości powstało szereg nowych związanych z tym koncepcji. W naszym tekście już wiele razy użyliśmy pojęcia *osobowość*. Najwyższy czas, aby je dokładniej zdefiniować.

### 3.1. Pojęcie osobowości

Osobowości nie można dotknąć ani bezpośrednio obserwować, jak to robimy z minerałem czy żywym organizmem. To pojęcie jest trudne do określenia i zdefiniowania za pomocą zmysłów, dlatego też definicje będą się znacznie od siebie różnić. Żadna z nich nie została przyjęta bez zastrzeżeń. Część osób na pewno zgodzi się z tym, że osobowość reprezentuje takie cechy charakterystyczne, z których w sposób jednoznaczny i przewidywalny można wnioskować o zachowaniu danej osoby. W psychologii istnieją jednak również trendy, które całkowicie negują zarówno istnienie osobowości, jak i samo jej pojęcie. Bez względu na to ludzie zawsze będą się starali zrozumieć i przewidywać działania innych. Systematycznym badaniem osobowości człowieka zajmuje się psychologia, która proponuje kilka wersji tego pojęcia.

Słownik Webstera pod hasłem „osobowość” podaje kilka znaczeń, z których cytujemy te istotne dla naszych rozważań.

**1.** *Wyraźny aspekt czyjegoś charakteru, który oddziałuje na innych.* **2.** *Człowiek w sensie ucieleśnienia zbioru cech.* **3.a.** *Zbiór fizycznych, duchowych, emocjonalnych i społecznych cech jednostki.* **3.b.** *Ujednoczony wzorzec behawioralnych cech osobniczych (...).* **5.** *Coś, co postrzegamy jako analogię niepowtarzalnej istoty ludzkiej, podobnie jak atmosferę związaną z danym miejscem lub obiektem.*

To tyle z słownika. Jedną z bardziej popularnych teorii definiuje osobowość jako „niepowtarzalny i względnie stabilny wzorzec zachowań, myślenia i emocji prezentowany przez daną osobę”<sup>2</sup>. Osobowość wyraża więc zbiór stałych cech, dzięki którym jeden człowiek różni się od innych.

Jedną z najczęściej cytowanych definicji jest klasyczne podejście Gordona Allporta sformułowane ponad pięćdziesiąt lat temu. Według niego zachowania ludzkie możemy rozpatrywać w dwóch aspektach — adaptatywnym i ekspresywnym. Oba zawsze pojawiają się równocześnie, jako przejawy zachowań w poszczególnych sytuacjach<sup>3</sup>. Aspekt adaptatywny funkcjonuje w kierunku od zewnątrz do środka, a ekspresywny — od środka na zewnątrz. Stosunek tych rodzajów zachowań jest determinowany poprzez „centralę” stanowiącą system mniej lub bardziej kooperatywny uważany za osobowość jednostki. Według tej teorii zasady psychologii muszą być w stanie wyjaśnić i przewidzieć rozwój oraz zachowanie konkretnej osoby wybranej w przypadkowy sposób. Musi się to odbyć w ramach jakiejś racjonalnej normy zwanej normą

<sup>2</sup> D.M. Buss, N. Cantor: *Personality Psychology: Recent Trends and Emerging Directions*, New York, Springer 1989.

<sup>3</sup> Porównaj: K.B. Madsen: *Teorie motivace*, Praha, Academia 1972, s. 125.



idiograficzną. Menedżer pracuje głównie z ludźmi, musi więc lepiej niż inni rozumieć i wyjaśniać ich zachowanie, a także powinien je przewidywać. W tym przypadku typologia osobowości może okazać się nad wyraz użyteczna. Kolega Allporta, Salvatore Maddi, opisał osobowość jako:

*Stabilny zbiór własności i skłonności decydujących o cechach wspólnych i indywidualnych w zachowaniach psychologicznych (myślenie, uczucia i czyny) ludzi w wymiarze czasowym, którego nie można zrozumieć w prosty sposób jako wyniku społecznych i biologicznych aspektów danej chwili*<sup>4</sup>.

Definicja może się wydać zbyt obszerna, ale zawiera szereg istotnych elementów.

Po pierwsze, nie ma w niej nic na temat tego, że wpływ osobowości jest ograniczony jedynie do pewnych zachowań, sytuacji lub określonych osób. Innymi słowy, jest to próba zrozumienia i opisanego zachowań wszystkich ludzi w całym czasie<sup>5</sup>. Niektórzy autorzy idą dalej w swoich rozważaniach, twierdząc, że próba definiowania pojęcia osobowości nie jest niczym innym niż próbą wyrażenia istoty cech ludzkich.

Po drugie, wyrażenie „cechy wspólne i różnice” zwraca uwagę na inny aspekt zachowań. Stare porzekadło mówi, że człowiek jest w pewnym sensie jednocześnie:

- taki jak wszyscy inni ludzie,
- taki jak niektórzy,
- wyjątkowy — nie ma takiego drugiego.

---

<sup>4</sup> S.R. Maddi: *Personality Theories: A Comparative Analysis* (4th Ed.), Homewood, Dorsey 1980, s. 10.

<sup>5</sup> C.S. Hall, G. Lindzey: *Theories of Personality* (3rd Ed.), New York, Wiley 1978, s. 17.

Teoria osobowości zajmuje się więc tym, co wszyscy ludzie mają wspólnego, i tym, co ich od siebie odróżnia. Aby zrozumieć istotę czyjejs osobowości, musimy zrozumieć po pierwsze to, co ta osoba ma wspólnego z innymi, ale także i to, co w niej jest jedyne i niepowtarzalne. Co to oznacza w praktyce dla menedżera pracującego z grupą ludzi? Powinien on wiedzieć, że pomimo iż ludzie mają wiele takich samych lub podobnych potrzeb, to wszyscy jego koledzy i podwładni nie będą reagować w taki sam sposób na identyczne bodźce, takie jak: nakazy i żądania, nagrody i pochwały, upomnienia i kary, awans lub zmianę stanowiska itp. Ta właśnie specyfika powoduje, że praca z ludźmi jest wielkim wyzwaniem i odpowiedzialnością.

Po trzecie, definicja, którą stworzył Maddi mówi o osobowości z punktu widzenia stałych cech w kontekście wpływu czasu. Większość osób intuicyjnie przyjmuje i akceptuje tę trwałość i stabilizację, liczy na nią. Gdyby czyjaś osobowość zmieniła się nagle w ciągu nocy, to rodzina, przyjaciele, współpracownicy i wszyscy ludzie z otoczenia tej osoby mieliby do czynienia z obcym i nieznanym człowiekiem. Pomiędzy psychologami toczy się spór o to, czy możemy mówić o jakiegokolwiek zmianie osobowości. Jeżeli tak, to w jakim okresie życia. Nie roztrząsając tych fachowych debat, zadowolimy się bezpiecznym stwierdzeniem, że osobowość, a właściwie jej przejawy, to pewne doświadczenie, na które znaczący wpływ mają kontakty z innymi ludźmi, sytuacjami i ideami. Wiele osób jest w stanie nauczyć się nowych zachowań i za pomocą treningu doprowadzić do kompensacji ich jednostronnego charakteru, nie zmieniając osobowości i swego wewnętrznego ukonstytuowania.

Cytowany wcześniej Pavel Řičan rozważa trzy aspekty osobowości<sup>6</sup>. Dostrzega przede wszystkim sprawę *integracji*. Według niego psychologia bada człowieka jako całość, strukturę lub organizację jego psychicznych i psychofizycznych funkcji, sposobu przeżywania i zachowań. Integracja nie jest stałym i stabilnym składnikiem osobowości, nie jest zakończona ani doskonała, ale jest w stałym ruchu. Jest procesem, który zmierza do bardziej doskonałego i zrównoważonego stanu. Drugim aspektem jest *interakcja*. Człowiek nie jest ograniczony do samego siebie, ale jest w stałym kontakcie z innymi, podlega procesowi interakcji i wymiany z otaczającym go środowiskiem. Na poziomie fizjologii jest to wymiana substancji, metabolizm, a w sensie psychologicznym — wymiana informacji, które mogą istnieć w wielu specyficznych formach uczuć, sposobach zachowań, wyobrażeniach o świecie. „Osobowość działa w ten sposób, że nie pozostaje pusta, tylko się napełnia — twierdzi Řičan. — Osobowość tworzy się, rośnie i utrzymuje podczas relacji z innymi osobami. Trzecim aspektem istoty osobowości jest sposób zmierzania do celu. Konsekwencją życia w społeczeństwie jest realizacja celów. Są one formułowane w formie zadań lub oferowanych możliwości. Człowiek ma szansę, aby je aktywnie przyswajać, korygować lub samodzielnie formułować. Może się zdarzyć, że skieruje je przeciwko swemu społeczeństwu. Człowiek jest „osobowością” najbardziej wówczas, kiedy decyduje się na realizację swego postanowienia i wytrwale do tego dąży, kiedy staje się podmiotem”.

Cytowane powyżej myśli autor zebrał w formie definicji dotyczącej jednej sprawy:

---

<sup>6</sup> Tamże, s. 35 i następne

*Osobowość, to jednostka rozumiana jako integracja prowadząca do samorealizacji w interakcji z nowym środowiskiem.*

Innymi słowy, człowiek stara się w jakiś integralny sposób dążyć do samorealizacji, a przy tym bierze pod uwagę swoje otoczenie. Typologia MBTI właśnie dlatego jest popularna, że podpowiada nam, co różni ludzi w trakcie swojej samorealizacji robią, co uważają za istotne i zasadnicze, w jaki sposób podejmują decyzje i jak się zachowują w stosunku do swego otoczenia, głównie w stosunku do innych osób.

Należy tu wyraźnie podkreślić, że MBTI jest *jedną z wielu* typologii. Współcześnie jest bardziej popularna i częściej wykorzystywana niż inne, nie jest jednak bezbłędna i uniwersalna. Niektóre zastrzeżenia co do jej wykorzystania zostaną omówione w końcowych rozdziałach. Jej sens polega na tym, że wskazuje nam jedną z możliwości analizowania ludzi i ich wzajemnych relacji i oferuje przy tym systematyczną i wygodną metodologię. System dwubiegunowych osi pozwala na sporządzenie przejrzystej struktury przy ogromnej ilości informacji, danych, spostrzeżeń i wrażeń dotyczących zachowań ludzkich, które w innym przypadku byłyby trudne do ogarnięcia i opracowania. Nie jest to jednak jedyne możliwe podejście chociażby z tego powodu, że istota ludzka nie jest tak stworzona, aby można ją było przypasować na siłę do jakiegoś schematu. Zdecydowanie jest to teoria, którą musi zweryfikować samo życie.

### 3.2. Przyczyny różnic osobowościowych

W psychologii od dawien dawna toczy się dyskusja na temat tego, co ma większy wpływ na kształtowanie się osobowości — cechy dziedziczne czy wychowanie i środowisko życia.

Jest to spór tak stary, jak odwieczny dylemat filozofów: co było pierwsze — jajko czy kura. Czy osobowość jest zdeterminowana już w chwili narodzin czy też tworzy się w trakcie dojrzewania w interakcjach z otaczającym światem? Na takie pytania nie można dać konkretnych, czarno-białych odpowiedzi. Spróbujmy dokładniej przeanalizować niektóre z elementów, które mogą z pewnością wywierać wpływ na rozwój i jakość osobowości.

## Dziedziczność

Dziedziczność dotyczy tych aspektów osobowości, które zostały zdeterminowane w chwili poczęcia. W opinii społecznej istnieje głębokie przekonanie, że genetyka jest podstawą osobowości. Opinie typu „wykapany tata” albo „nie mogła tego odziedziczyć po nikim z naszej rodziny” wynikają właśnie z takiego pojmowania istoty rzeczy. Dziedziczność ma znaczący wpływ na cechy fizyczne takie jak figura, podobieństwo, kolor oczu lub włosów, system nerwowy, muskulatura itp. Najcenniejszym źródłem informacji w tej kwestii są badania nad bliźniętami jednojajowymi. Wiadomo, że mają one prawie identyczny materiał genetyczny, ponieważ zarodki powstały na skutek podziału już zapłodnionego jajeczka, w którym zostały „zapisane” wszystkie geny nowo powstałej istoty. Szczególnie interesujące są dane o bliźniętach, z których część była wychowywana razem, a część oddzielnie. Stwierdzono na przykład, że bliźnięta wychowane w różnych rodzinach są pod pewnymi względami bardziej do siebie podobne niż wychowywane razem przez całe życie. W przypadku innych cech jest odwrotnie. Można stwierdzić wyraźny wpływ środowiska — trochę inaczej rozwijały się bliźnięta, które wychowywały się razem i tworzyły dla siebie najbliższe „środowisko”, a nieco inaczej te, w przypadku

których nie było takiej możliwości. Z tych badań możemy wysnuć kilka wniosków:

- Dziedziczność stanowi potencjał, który rozwinię się dopiero w trakcie wychowania i pod wpływem środowiska. Ilość każdego składnika jest proporcjonalnie zdeterminowana przez stan środowiska.
- W stosunku do poszczególnych cech osobowości możemy zauważyć bardzo zmienny zakres działania zarówno dziedziczności, jak i środowiska.
- Żeby zrozumieć daną osobowość, należy wziąć pod uwagę oba składniki dziedziczności — genetyczny i uzyskany wskutek wychowania — oraz ich wzajemną interakcję.
- Dziedziczność determinuje zakres możliwości cech; dopiero w tak utworzonych ramach decydującą rolę odgrywa wpływ środowiska. Uważa się, że genetyka jest odpowiedzialna za około 60 – 70% różnic osobowościowych, a wychowanie za pozostałych 30 – 40%<sup>7</sup>.

## Kultura

W najogólniejszym znaczeniu kultura oznacza różnorodność sposobów, na jakie różne społeczeństwa lub populacje organizują swoje życie. Antropolodzy już dawno dostrzegli, jak wielką rolę kultura odgrywa w tworzeniu osobowości człowieka<sup>8</sup>. Osoby urodzone w danej cywilizacji podlegają wpły-

---

<sup>7</sup> Patrz: L.A. Pervin: *Current Controversies and Issues in Personality* (2nd Ed.), New York, Wiley 1984, s. 36 i następane

<sup>8</sup> B.S. Loss: *Cross-Cultural Pattern in the Training of Children: An Evolutionary Perspective*, *Journal of Comparative Psychology*, Vol 103, 1989, s. 31 – 309.

wom wartości, tradycji i norm akceptowanych przez społeczeństwo. Muszą przestrzegać zasad, które są uważane za właściwe. Kultura odpowiada za oczekiwania i role, które są konieczne do życia w tej społeczności. Faktem jest, że kultura jest czynnikiem unifikującym, może zawierać w swoich ramach nawet ekstremalne różnice wynikające z cech osobowościowych poszczególnych osób. Znany jest rozdzźwięk pomiędzy etyką katolicką i protestancką w ramach jednej kultury chrześcijańskiej. W Indiach życie członków poszczególnych kast znacznie się różni, choć patrząc z oddali, można uznać, że to jeden obszar kulturowy.

## Rodzina

Rodzina jest pierwotną grupą społeczną i kształtuje człowieka od jego wczesnego dzieciństwa. Rodzice i rodzeństwo odgrywają dominującą rolę w życiu dziecka i determinują jego rozwój. Istotny wpływ ma również dalsza rodzina — dziadkowie, rodzeństwo rodziców oraz ich dzieci. Wpływ rodziców jest decydujący w szczególności w następujących dziedzinach:

- Rodzice swoimi zachowaniami wywołują sytuacje, które prowokują pewien typ zachowań u ich dzieci.
- Rodzice funkcjonują jak wzory, modele zachowań, które mają przeważnie znaczący wpływ na dzieci. Z reguły jest to wpływ pozytywny. Jeżeli dzieci identyfikują się z tymi wzorami, to przejmują je, a kiedy wpływ jest negatywny, odrzucają.
- Poprzez swe postępowanie rodzice wybiórczo nagradzają i karzą pewne rodzaje zachowań<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> L.A. Pervin: *Personality: Theory and Research (4th Ed.)*, New York, Wiley 1984, s.10.

Poza cechami osobowości istotną rolę odgrywają także inne czynniki. Jednym z nich jest społeczno-ekonomiczny status rodziny, jej wielkość, poziom wykształcenia, wyznawana religia itp. Nikt nie zakwestionuje twierdzenia, że dziecko z biednej rodziny ma inne doświadczenia i możliwości niż to z bogatej. Jedynacy są wychowywani inaczej niż dzieci w rodzinach wielodzietnych. Nie należy też zapominać o kolejności, w jakiej dziecko się urodziło, dlatego, że jest to „mikrokosmos istotnych doświadczeń społecznych na etapie dzieciństwa i dojrzewania”<sup>10</sup>. Wiemy wszyscy, że od zarania dziejów dziecko pierwotne miało uprzywilejowaną pozycję i inaczej z nim postępowano. Na podstawie charakterystyk osobowościowych można stwierdzić, że najstarsze dziecko w rodzinie częściej niż jego rodzeństwo ma skłonność do postrzegania świata jako uporządkowanej całości, czegoś przewidywalnego i racjonalnego. Z badań wynika także, że „pierwotne dzieci tej samej płci są wrażliwsze na przejawy odrzucenia i akceptacji przez społeczeństwo, rzadziej naruszają reguły ustalone przez autorytety, są bardziej ambitne i pilne, umieją lepiej współpracować, ale też są bardziej skłonne do lęków, poczucia winy, mniej otwarte i bardziej agresywne”<sup>11</sup>. Inne badania świadczą o tym, że młodsze siostry starszych braci bywają najlepszymi żonami.

### Przynależność do grupy

Rodzina to tylko jedna z grup, do której należy człowiek. Ludzie w trakcie swego życia należą do wielu różnych grup — od kolegów z piaskownicy w dzieciństwie, klasy w szkole,

---

<sup>10</sup> I. Janis, G.F. Mahl, I. Kagan, R.P. Holt: *Personality: Dynamics, Development and Assessment*, New York, Hartcourt, Brace and World 1969, s. 555.

<sup>11</sup> Janis et al., *Ibidem*, s. 552.



drużyny sportowej do współpracowników i członków klubów. W grupach ta sama osoba może odgrywać wiele ról, zdobywać doświadczenia i przeżycia, które z pewnością wywierają wpływ na jej późniejsze życie.

## Doświadczenia życiowe

Jak już stwierdziliśmy, oprócz elementów genetycznych na rozwój osobowości mają wpływ także czynniki kulturowe, rodzinne i przynależność do grup. Są to elementy, które dotyczą przeważnie innych osób. Musimy wziąć pod uwagę jeszcze wpływ specyficznych i wyjątkowych zdarzeń, które spotykają człowieka. Udowodniono, że na przykład poczucie własnej wartości uzależnione jest od bardzo osobistych doświadczeń, do których należą możliwości osiągnięcia swoich celów, rozwój ambicji, niesprawianie zawodu i postępowanie w taki sposób, aby osiągać więcej, niż oczekują inni, zdolność wywierania wpływu na innych, zwyciężanie własnych słabości.

## Sytuacje

Jakkolwiek osobowość jest względnie niezmienna i stabilna, to jej konkretne przejawy są także funkcją zaistniałych sytuacji. Różne sytuacje wymagają odmiennych reakcji i zachowań, a także aktywizują różne elementy osobowości. Osobowości nie można traktować oddzielnie bez względu na wpływ zmiennych wynikających z kontekstu zdarzeń.

Pomimo że założenie o zależności naszych zachowań od zaistniałych sytuacji wydaje się dobrze uzasadnione i logiczne, psychologowie nie utworzyli na razie zadowalającej klasyfikacji i typologii różnych typów sytuacji. Nie zdołali nawet ustalić, na podstawie jakich parametrów należałoby oceniać

te okoliczności. „Na razie widocznie nie zbliżamy się do utworzenia takiego systemu klasyfikacji sytuacji, który umożliwiłby ich systematyczną analizę” — twierdzi psycholog L. Schrest<sup>12</sup>. Pomimo wszystko wiemy, że niektóre sytuacje mają większy wpływ na osobowość niż inne. Nawiązując do ewentualnych przyszłych taksonomii, należy wspomnieć, że sytuacje różnią się na przykład tym, jak wiele ograniczeń nakładają na nasze typowe zachowanie. Są sytuacje, w których tych ograniczeń jest wiele, na przykład egzamin w szkole, rozmowa kwalifikacyjna przed przyjęciem do pracy, msza w kościele itp. Mamy też do czynienia z takimi sytuacjami, w których barier jest znacznie mniej — impreza u przyjaciół, spacer w plenerze i inne.

### 3.3. Jak powstała typologia MBTI?

W jaki sposób powstała typologia MBTI? Załóżmy, że ludzie mają swoisty temperament, który otrzymali w jakiś sposób, a ich zachowanie jest również stałe, tak jak kolor oczu lub rozmiar butów. Co oddziałuje na rozwój osobowości, powiemy nieco później. Jeżeli przyjmiemy ten punkt wyjścia, zakładając przy tym, że ludzie są rzeczywiście różni i nie mają możliwości tego zmienić, to do budowania teorii typologii osobowości mamy kilka przesłanek.

Po pierwsze — zachowania ludzkie nie są przypadkowe. Pomimo że w znacznej mierze możemy kierować się wolą, możemy przewidywać te zachowania, ponieważ rządzą się one pewnymi zasadami. Jeśli więc w zachowaniach istnieją pewne reguły, reakcje się powtarzają, są jakieś wielkości stałe,

---

<sup>12</sup> L. Schrest: *Personality*, w: M.R. Rosenzweig, L.W. Porter (ed.): *Annual Review of Psychology*, Vol.27, Palo Alto, CA: *Annual Reviews*, 1976, s. 10.

to z pewnością powstałe w ten sposób różnice można klasyfikować — są one zupełnie naturalne, nie są dewiacjami lub patologiami. W związku z tym nie wartościujemy tych różnic, a w żadnym razie nie utożsamiamy z błędami, wadami lub złą wolą. Żeby móc tolerować czyjąś odmienność i pogodzić się z nią, nie odbierać jej jako przejaw złej woli, wadę lub coś mniej wartościowego, trzeba się bardzo wysilić. Należy zacząć od poznania samego siebie.

Jaka będzie z tego korzyść? Taka, że zaczniemy postrzegać swego partnera w pracy i poza nią jak INNĄ osobę, jak kogoś, kogo być może do końca nie rozumiemy, ale — o dziwo — łatwiej będzie nam go tolerować, a być może z czasem nawet go polubimy. Analogicznie może się zdarzyć, że inni ludzie, z którymi nie darzymy się nawzajem sympatią, zaczną nas lepiej rozumieć i odbierać w inny sposób.

Różnica pomiędzy ludźmi polega przede wszystkim na tym, że każdy jest inaczej zorientowany, a także przeważają u niego różne funkcje psychiczne. Te, z których my korzystamy, u innych mogą być przytłumione. Poza tym ludzie inaczej zachowują się w sytuacjach „normalnych”, a inaczej w ekstremalnych. Temat ten rozwinieemy w rozdziale 10.

Ukierunkowanie cech psychicznych lub dominacja jednej z funkcji działa dobrze do chwili, aż znajdziemy się w sytuacji, kiedy nasza jednostronność nie pozwoli na przystosowanie się do zaistniałych zmian. Zdarza się to na przykład wtedy, kiedy wchodzimy w bliski związek z osobą o innym typie osobowości. Przeciwnieństwa powodują silne tarcia. Powstają nieporozumienia, a następnie tendencja do zrzucania winy na drugą osobę, ponieważ ma ona te cechy, które u nas się nie rozwinęły. Mamy je do dyspozycji w mniej znaczącej postaci, dlatego nie uważamy ich za istotne, czasem traktujemy jako zbyteczne, w najgorszym wypadku nieprzy-

jemne, przeszkadzające, złe<sup>13</sup>. Takie sytuacje nagminnie zdarzają się w miejscach pracy, w związkach partnerskich, pomiędzy rodzicami i dziećmi, w szerokim społeczeństwie, w świecie polityki itp. Negatywne emocje skierowane przeciwko przeciwnym typom wynikają z tego, czego nie uświadomiamy sobie we własnej psychice i co przenosimy na innych. Jeżeli nie jesteśmy w stanie rozpoznać u siebie treści zawartej w projekcji, mamy tendencję do traktowania drugiej osoby jak kozła ofiarnego i zwalamy na nią całą winę.

Jednym z najważniejszych przesłań tej pracy jest zdobycie umiejętności uświadomiania sobie takich sytuacji. Poprzez świadomą akceptację i ukierunkowany rozwój własnej osobowości, oddziaływanie na jej mocne i słabe strony możemy osiągnąć stan równowagi i pełniejszego zrozumienia innych ludzi. Możemy wówczas znacznie lepiej doceniać ich wkład, zwłaszcza dotyczący elementów będących poza zasięgiem naszych zdolności i możliwości. W ten sposób można zapobiegać wzajemnej opozycji funkcji świadomego i nieświadomego ukierunkowania poszczególnych osób, które mogłyby się skończyć niepotrzebnym i bezsensownym konfliktem.

Należy zacząć od siebie. Trzeba absolutnie zastosować się do rady z szekspirowskiego Hamleta: „przede wszystkim zostań wierny sam sobie, a wyniknie z tego, tak jak z nocy dzień, że nie będziesz zdradzał innych”<sup>14</sup>. O ile nie uzyskamy jak najprawdziwszego wizerunku siebie samego, mało prawdopodobne, że uda się nam to osiągnąć w przypadku innych. Do tego posłuży nam ankieta, do której teraz przystąpimy. Jest to niezbędne, aby dowiedzieć się, jak wypadniemy w świetle typologii Junga poszerzonej o system MBTI.

---

<sup>13</sup> Porównaj: J. Jacobi, *Psychologie C.G. Junga*, Praha, J. Kocourek 1991, s. 14.

<sup>14</sup> W. Shakespeare: *Hamlet*, przekład J. Paszkowski, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1986, s. 89 — *przyp. tłum.*

O osobowościach można powiedzieć wiele ogólnych i zawsze aktualnych twierdzeń. Należy jednak zdawać sobie sprawę z tego, że istnieje mnóstwo odcieni i odstępstw od reguły, które trudno generalizować, jeśli nie chcemy, aby wynikiły z tego banały. O tym trzeba przede wszystkim pamiętać, zagłębiając się w lekturę tej książki. Wiele rzeczy można wyjaśnić lub opisać. Zachowanie konkretnego człowieka w konkretnej sytuacji trudno jednak przewidzieć. Zawsze będzie to mniej lub bardziej dokładne przybliżenie.

\*            \*            \*

*Typologia MBTI jako podstawowe funkcje psychiczne (parametry) osobowości definiuje: introwersję — ekstrawersję, myślenie — uczucia, intuicję — zmysły oraz ocenianie — obserwowanie. Oznaczone są one literami pochodzącymi od angielskich nazw: ekstrawersja — E, introwersja — I, zmysły — S, intuicja — N, myślenie — T, ocenianie — J, a obserwowanie — P.*

*Na proces tworzenia się osobowości ma wpływ szereg czynników, zarówno wrodzonych (dziedziczność), jak i uzyskanych, czyli środowisko rodzinne, specyfika kulturowa, przynależność do grupy etnicznej lub społecznej, osobiste doświadczenia itp. Wynikiem tego wszystkiego jest jednostka, która trochę jest taka, jak inni ludzie, trochę jak niektórzy, a trochę jak ktoś inny, kto usiłuje osiągnąć samorealizację i integrację ze swoim środowiskiem. Typologia MBTI pomoże nam zrozumieć, jak postępują poszczególne typy osób w trakcie procesu samorealizacji. Pozwala wyczuć, co jest dla nich pierwszoplanowe i istotne, w jaki sposób podejmują decyzje i jaki mają stosunek do swego środowiska społecznego, a przede wszystkim do otaczających ich ludzi.*