

# ROZWÓJ SYSTEMU FACET5

Strona

---

<b>INDYWIDUALNE RÓŻNICE</b>	<b>3</b>
Pojawienie się koncepcji "Zarządzania skoncentrowanego na Ludziach"	4
Dlaczego koncentrujemy się na Teorii Osobowości?	4
W poszukiwaniu "Ryby Babel"	5
Czym jest osobowość?	7
Pojawienie się Wielkiej Piątki (The Big 5)	9
Dalsze poszukiwania Pięciu Czynników	10
Paul Costa i Robert McCrae (1976 r.)	10
Noller, Law i Comrey (1987 r.)	11
Digman i Takemoto-Chock (1981 r.)	11
Digman i Inouye (1986 r.)	12
Brand (1984 r.)	12
Wnioski	12
<b>WYKORZYSTANIE FACET5 w środowisku pracy</b>	<b>16</b>
„Searchlight” - Szperacz – Selekcja na określone stanowiska	16
Selekcja - zgodnie z kulturą Organizacji	17
Preferencje Zawodowe – Rozwój Kariery Zawodowej	17
Leading Edge - Przywództwo	17
<b>REFERENCES &amp; NOTES</b>	<b>18</b>

---

*W tej sekcji opisujemy*

- *Rozwój teorii Wielkiej Piątki*
- *Miejsce Facet5 w tej strukturze*
- *Osobowość i jej znaczenie w pracy zawodowej*

# Indywidualne Różnice

Każdy człowiek jest inny. Wszyscy wiemy, że każdy z nas ma inne poglądy, pomysły, preferencje zawodowe oraz inny wygląd. To właśnie te różnice sprawiają, że jesteśmy dla innych interesujący i możemy wzajemnie od siebie uczyć się nowych rzeczy. Te różnice również sprawiają, że zatrudnienie kogoś nowego jest korzystne dla zespołu, gdyż taka nowa osoba wnosi do zespołu świeże pomysły i nowy styl pracy. Te same różnice ułatwiają relacje międzyludzkie. Ludzie pracują z innymi i jakkolwiek opis lub ocena jednostki może być robiona jedynie na podstawie występujących różnic – nie ma absolutnych standardów lub miar zachowań. Co jest „agresją” dla jednej osoby, może być normalnym zachowaniem dla kogoś innego.

Studia nad różnicami pomiędzy ludźmi są głównym obszarem badań psychologów. Wielu z nich skoncentrowało się nad różnicami osobowości i w ciągu minionych lat opracowano liczne i odmienne podejścia do tego zagadnienia. W ostatnich latach psychologowie potwierdzili, że aby właściwie zrozumieć ludzką osobowość - musi być branych pod uwagę przynajmniej pięć podstawowych jej aspektów. Słownictwo wykorzystywane do opisanie tych aspektów jest różne u różnych autorów - program **FACETS** został zbudowany na terminologii stosowanej przez Uniwersytet Psychologii w Edynburgu. **Głównymi aspektami Facet5 są: Wola, Energia, Uczuciowość, Kontrola i Emocjonalność**, które to czynniki w dyskusjach dotyczących ludzkiej osobowości nazywane są obecnie Wielką Piątką - Big 5. Pierwsze cztery z nich są to niezależne czynniki osobowości, podczas gdy piąty – Emocjonalność posiada wiele szczególnych cech i ten czynnik powinien być postrzegany jako czynnik interpretacyjny, który wpływa na to, jak inne cztery aspekty osobowości mogą być postrzegane przez otoczenie.

Teoretycy zarządzania przez wiele lat uzasadniali, że efektywne zarządzanie jest możliwe tylko wówczas, gdy połączy się dogłębne zrozumienie pracowników z ich sytuacją w pracy. Badania wskazują, że w dłuższym okresie zarządzanie skoncentrowane na ludziach przynosi lepsze efekty niż tzw. „zarządzanie produkcją”. Tak więc, w procesach selekcji ważne jest identyfikowanie, w czym jeden pracownik różni się od innych. Aby to skutecznie robić potrzebujemy narzędzi, które ułatwią nam spojrzenie na różne aspekty osobowości i które pozwolą nam lepiej zrozumieć występujące podobieństwa oraz różnice. Przykładowo – jeśli posiadamy taki model możemy opisać zachowania i zrozumieć, czym są spowodowane i co motywuje ludzi do takiego postępowania.

Możemy przewidywać wystąpienie określonych zachowań i to ułatwia nam podejmowanie decyzji o wyborze. Możemy również wyjaśniać zachowania i pomagać ludziom zrozumieć, jak inni ich widzą i oceniają.

W skrócie, Facet5 dostarcza modelu, który pomaga ludziom lepiej nawzajem się rozumieć. Z taką wiedzą menedżerowie mogą dopasować swój styl zarządzania i brać pod uwagę indywidualne cechy i potrzeby podwładnych, osoby prowadzące rekrutacje mogą z większą dokładnością badać kluczowe obszary, a doradcy zawodowi mogą wspierać ludzi w bardziej efektywnym rozwoju oraz postępowaniu w określonych trudnych sytuacjach.

Facet5 wyróżnia się tym, że jako jedno z niewielu narzędzi psychometrycznych zostało zaprojektowane wyłącznie po to, aby połączyć psychometrię z teoriami rozwoju zarządzania; narzędzie to powstawało, jako rezultat szeroko prowadzonych badań i doświadczeń w dziedzinie testowania dopasowania zawodowego oraz konsultingu związanego w zakresie zarządzania ludźmi.

### ***Pojawienie się koncepcji "Zarządzania skoncentrowanego na Ludziach"***

Ludzie są różni – to oczywiste. Od wczesnych lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku wszelkie programy szkoleniowe były tak projektowane, aby uczyć menedżerów jak identyfikować właściwe sposoby postępowania z różnymi typami ludzi. Takie podejście było często oparte na kompleksowych kwestionariuszach osobowości. Przykładowo jedną osobę może przekonywać konieczność utrzymywania w firmie hierarchii i porządku, podczas gdy inną skuteczniej przekonają osobiste korzyści wynikające z konkretnego postępowania. To może wydawać się oczywiste, ale trik polega właśnie na tym, aby rozpoznać jakich argumentów należy używać, aby przekonać określonych pracowników. Takie podejście do szkoleń z zakresu zarządzania ludźmi było szeroko rozwijane i znalazło zastosowanie w wielu organizacjach osiągających sukcesy. Stworzono wiele programów szkoleniowych, które uczą zrozumienia potrzeb innych ludzi i efektywnej współpracy. Rozwinięto wiele podejść w obszarach: sprzedaży (Style Sprzedaży) oraz zarządzania (Style Zarządzania, szkoleń (Style Uczenia się) i w wielu innych. Interesujące jest to, że większość z nich to „modele czteroczynnikowe”, które na ogół nie biorą pod uwagę Emocjonalności. Ponieważ czynnik Emocjonalność ma znaczący wpływ na wszystkie nasze zachowania – wydaje się to być znaczącą luką w tych badaniach. W dalszych rozdziałach tego podręcznika zajrzemy głębiej w to zagadnienie.

### ***Dlaczego koncentrujemy się na Teorii Osobowości?***

Najbardziej cenne zastosowanie wykorzystania teorii osobowości w środowisku zawodowym polega na rozwijaniu w ludziach umiejętności zrozumienia potrzeb innych oraz znajdowania najskuteczniejszych sposobów wspólnego działania w celu osiągnięcia jak najlepszych rezultatów. Najwięcej „opowieści wojennych” i anegdot firmowych (definiujących kulturę korporacji) powstaje z powodu nietypowych zachowań. Przykładowo:

- Osoba zarządzająca firmą twierdzi, że "tutaj zatrudniamy ludzi dla ich umiejętności technicznych, a zwalniamy z powodu umiejętności interpersonalnych!"
- Bardzo wydajny menedżer nie mógł się doczekać, aby rozpocząć nową pracę i pokazać wszystkim jak bardzo może zwiększyć efektywność firmy poprzez przeniesienie na jej grunt własnych doświadczeń i wprowadzenie pewnych sprawdzonych przez niego standardów oraz procedur. Zakładał, że wszyscy powinni być wdzięczni z tego powodu.

Potrzeba rozumienia ludzi, ich motywów, elementów napędowych i aspiracji stała się jedną z najbardziej istotnych spraw dla wielu organizacji. Niewątpliwym jest to, że ludzie zaczęli studiować te zagadnienia, ale do niedawna niewiele było spójności w ich odkryciach. Warto jest przyrzeć się tego rodzaju badaniom, aby zaobserwować zmianę sposobu myślenia ludzi w ostatnich latach.

### ***W poszukiwaniu "Ryby Babel"***

Pierwszą sprawą w teorii osobowości było rozwinięcie zrozumienia ludzi, jako indywidualnych jednostek. Podejmowano próby opisanie, co prawdopodobnie zrobią w określonej sytuacji, co ich motywuje i jak pomóc im osiągać coraz lepsze wyniki. Jest to zwykle proces oparty o rozmowy z doradcą zawodowym, terapeutą, czy też z kimś, kto po prostu ma współpracować z daną osobą. Rezultatem takich rozmów jest to, że te dwie osoby zaczynają się rozumieć i używać wspólnego języka. Ten obszar jest niewątpliwie pierwotnym zastosowaniem wielu narzędzi psychologicznych. Niektórzy mogą uzasadniać, że zachowania ludzkie są wynikiem wpływu środowiska, w którym dane osoby przebywają, a jakkolwiek próba zrozumienia kogoś bez szerszego kontekstu kończy się niepowodzeniem i nie ma powodów, aby te sprawy od siebie oddzielać. Takie podejście sugeruje, że ludzie są zmienni i mogą się zmieniać w rezultacie różnych interakcji

w swoim otoczeniu. To otoczenie może być tworzone nie tylko przez różnego typu wydarzenia i okoliczności, ale także przez innych ludzi. Taki model wskazuje na to, że zachowania są kompleksową reakcją spowodowaną przez siły zewnętrzne – jeśli zmienisz swoje środowisko – zmienisz również swoje zachowanie! Jednakże takie podejście wywołuje wiele pytań. Znamy wiele osób, które konsekwentnie zachowują się w ten sam sposób – niezależnie od otoczenia i okoliczności. To doprowadziło do kolejnego alternatywnego podejścia, które mówi o tym, że ludzie mają pewien zestaw cech zależnych od otoczenia, które kształtują ich sposób postępowania oraz kierują ich działaniami w określonym otoczeniu. To podejście sugeruje również, że niektóre z tych cech są wspólne - dzielone z innymi ludźmi i w rezultacie w naszym języku rozwinięto bogate słownictwo opisujące te wspólne grupy zachowań. To dostarcza nam wygodnych skrótów, których używamy

w najbardziej popularnej grze, jaką uprawiają ludzie – w rozmowach na temat innych osób.

Przez wiele lat rozwijano te skróty na podstawie indywidualnych przekonań oraz stereotypów, które mogą mieć niewielkie uzasadnienie w faktach. Jednakże z powodu braku innych modeli, ludzie wykorzystują koncepcje, które już znają. Rudowłosi ludzie są fałszywi, otyli ludzie są szczęśliwsi, etc. Redheaded people are therefore short-tempered, fat people are jolly etc.

Osgood i Suci<sup>1</sup> interesowali się sposobami wykorzystywania języka w celu opisanie innych i stworzyli koncepcję "Różnic Semantycznych". Oni zauważyli, że kiedy ludzie są proszeni o opisanie innych, słowa, których używają mogą być podzielone na dwie kategorie. Były takie, które mogą być łączone z władzą, siłą, dominacją i takie, które mają więcej wspólnego z ekspresją, entuzjazmem i towarzyskością. W większości kultur zachodnich, niezależnie od języka, którego ludzie używają, wykorzystuje się te same sposoby opisywania innych osób

Inną teorią stworzoną przez Phrenology jest rozpoznawanie zachowań (szczególnie kryminalnych) na podstawie twarzy ludzkiej i cech charakterystycznych czaszki. Niedawno jeszcze Sheldon przekonywał, że ogólny wygląd człowieka jest dobrym wskaźnikiem jego osobowości. On sugerował na przykład, że wysocy szczupli ludzie częściej zapadają na schizofrenię, etc. Prace Sheldona zawierały wiele dowodów wspierających jego koncepcję, do czasu, gdy ktoś zauważył, że schizofrenia występuje częściej u ludzi młodych, którzy na ogół są szczuplejsi.

Wiek XIX również przyniósł wiele nowych spostrzeżeń na te tematy. Galton próbował odpowiedzieć na znaczące pytania:

*Czy istnieją wspólne cechy, które mogą pomóc w opisywaniu ludzi, a jeśli tak - jak wiele ich jest?*

Zarówno Galton, Spearman i Thurstone, Cattell, Gough, Guildford i Eysenck poprzez naukowe, oparte na statystyce metody starali się odpowiedzieć na pytanie "Ile jest takich cech?" Wykorzystywano przy tym podobne metody (analizę czynników) – zaskakujące więc było tak do jak różnych rezultatów doszli poszczególni badacze. Eysenck zidentyfikował dwa (potem trzy) zestawy cech, Gough wykorzystywał dwadzieścia pięć, Guildford dwanaście, a Cattell zaproponował szesnaście. Dyskusje naukowców były częste i intensywne i nie przekonały większości ludzi, którzy zaczęli stosować mało naukowe, staroświeckie i przesądne podejścia – znacznie im bliższe. Rezultatem tego było, że każdy wybierał taki model, z którym czuł się komfortowo lub nie zwracał uwagi na te tematy. Okres pomiędzy rokiem 1950 i 1960 był najprawdopodobniej najbardziej znaczący w obszarze opracowywania teorii osobowości, ale również nie przyniósł dużego postępu w powszechnym wykorzystywaniu oraz zrozumieniu psychologii. Był to okres nacisku na zdyscyplinowanie środowiska akademickiego i niewiele uwagi przykładano do wykorzystywania psychologii w praktyce. Dlaczego

tak było? Publiczne debaty psychologów miały z tym wiele wspólnego, ale był inny czynnik, który mógł mieć duże znaczenie – praca Millera, która ukazała się w 1956<sup>2</sup>. Miller pokazał, że studia procesów myślowych oraz postrzegania sugerują, że istnieją pewnego rodzaju naturalne "granice" tego, jak wiele różnych zestawów cech może być odbieranych i przetwarzanych przez "przeciętnych ludzi". Miller wskazał, że może ich być najwyżej siedem i to było dużym dalszym wsparciem w prowadzonej przez psychologów dyskusji. Jeśli było to prawdą, to prawdopodobnie bardziej skomplikowane modele zawierające 20 i więcej czynników mogły od samego początku znaleźć się w dość niekorzystnym położeniu. Prawdopodobnie ludzie nie mogliby zrozumieć tak skomplikowanych modeli nawet jeśli statystycznie byłyby one poprawne.

Obecny stan tych dyskusji wskazuje na to, że pięć fundamentalnych czynników jest niezbędnych do właściwego opisanie ludzkich zachowań.

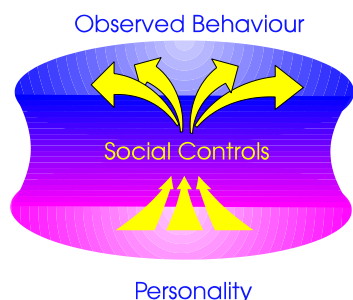
Rozwój badań związanych z tworzeniem teorii Wielkiej Piątki jest opisany poniżej.

### ***Czym jest osobowość?***

Odpowiedź na to pytanie przez wiele lat nie była jednoznaczna i czytelnicy zainteresowani tym tematem mogą jej szukać w rozdziale 2 "Personality Assessment" Lanyon and Goodstein<sup>3</sup>, który przedstawia dobre podsumowanie debat prowadzonych w tym obszarze. **Ogólnie osobowość określana jest jako podstawowe predyspozycje do zachowywania się w określony sposób.** Predyspozycje te są spójne i stałe. Rozwijają się stopniowo, chociaż niektóre z nich mogą być wrodzone. Osobowość wpływa na nasze codzienne zachowania, ale jest oddzielnym elementem. Przykładowo określone predyspozycje mogą być wyzwalane lub ukrywane z powodu fizycznej agresji, czy ostrej wymiany zdań. Pokazane jest to na poniższym schemacie:

W tym modelu niższa warstwa reprezentuje podstawową osobowość, podczas gdy wyższa warstwa przedstawia widoczne zachowania. Pomiędzy nimi jest filtr kontroli społecznej, który łączy dwie poprzednie i ułatwia modelowanie zachowań w zależności od sytuacji. Ludzie mogą modyfikować swoje zachowania, ale do pewnych granic. Przykładowo ludziom dominującym będzie bardzo trudno w przekonujący sposób okazywać uległość i posłuszeństwo (nawet, jeśli by tego chcieli).

Obecne poglądy na temat osobowości można podzielić na teorie typów oraz teorie cech. Różnice są następujące:



**Teoria Typów:** To podejście jest oparte na koncepcji "preferencji" opracowanej przez Junga. Ten pogląd utrzymuje, że ludzie mają tendencje do bycia takimi lub innymi, ale jest mało prawdopodobne, że będą prezentować postawy środkowe. Dla przykładu ludzie mają tendencję do bycia ekstrawertykami lub introwertykami, ale nie kimś po środku.

Wszystkie podejścia oparte na teorii Junga (e.g. Myers Briggs Type Indicator, Team Management Index, Insights etc.) są zgodne z tymi założeniami. Jednostki są sklasyfikowane w określone "typy". Zaletą tego podejścia jest prostota, wadą jest brak szczegółów, które mogą posłużyć interpretacji. Jest wiele poważnych statystycznych zastrzeżeń związanych z koncepcją klasyfikowania ludzi w określone typy. McCrae oraz Costa<sup>4</sup> wskazują na to, że nie ma statystycznych danych, które wspierałyby tę teorię pomimo całej jej operacyjnej i teoretycznej elegancji. Jednakże, teoria typów pozostaje popularna w wielu obszarach zarządzania rozwojem – szczególnie w integrowaniu zespołów.

**Teoria cech:** Większość psychologów skłania się jednak ku teorii "cech". Ten pogląd przedstawia określoną liczbę cech charakteru, które odróżniają ludzi od siebie. (Faktyczna liczba takich cech jest różna w różnych teoriach – załącznik 1). Człowiek może mieć dowolny stopień nasilenia każdej z tych cech, włączając tu wyniki średnie. W tym systemie ludzie mogą być zarówno introwertykami, ekstrawertykami jak i kimś po środku. Środkowy wynik jest całkowicie przekonywujący i wskazuje na kogoś, kto nie zachowuje się w ekstremalny sposób. To podejście jest wspierane przez dane statystyczne (wyniki wykazują rozkład normalny) i jest intuicyjnie akceptowalne.

Jedną z powszechnie znanych i wykorzystywanych najwcześniejszych teorii osobowości jest dwuczynnikowy model zaproponowany przez H.J. Eysenck (Eysenck 1947). Eysenck starał się udowodnić, że główne źródło osobowości ludzkiej może być zredukowane do dwóch podstawowych czynników,

z których każdy działa niezależnie. Te dwa czynniki to **Introwertyczność <vs.> Ekstrawertyczność** oraz **Stabilność <vs.> Neurotyczność**.

Eysenck doszedł do tego modelu przez analizowanie odpowiedzi na temat różnic osobowości człowieka i poddaniu ich technice statystycznej znanej jako analiza czynników. To pokazało, że wiele najwyraźniej różnych cech osobowości można pogrupować: osoba wykazująca wysoką impulsywność, lubiąca podejmowanie ryzyka ma jednocześnie tendencje do osiągania wysokich wyników na skali towarzyskości i aktywności.

Zdaniem Eysencka, to właśnie wskazuje na istnienie pewnego wspólnego czynnika będącego postawą poszczególnych cech osobowości, który on wyjaśniał jako powstający z różnych poziomów neutralnych aktywności w różnych częściach systemu nerwowego. Eysenck utrzymywał, że jeśli miary tych dwóch głównych czynników są analizowane razem, mogą one identyfikować podstawowe typy osobowości ludzkiej.



Dwuczynnikowy model Eysenck'a dostarcza jednakże jedynie ograniczonego obrazu ludzkiej osobowości. Wiele osób było zdania, że jest potrzebny bardziej skomplikowany model osobowości i rozpoczęto dalsze prace nad jego tworzeniem. Innym modelem osobowości, który szybko stał się popularny w obszarze psychometrii był model Raymonda Cattell. On zaproponował, że osobowość składa się z szesnastu różnych czynników. Kwestionariusz osobowości, który powstał na podstawie tej teorii ma nazwę 16PF, (16 Personality Factors) i dostarcza profile osobowości ludzkiej znacznie bardziej skomplikowane niż model Eysencka (Cattell 1946).

Wkrótce potem ukazały się inne modele osobowości, a psychologowie zaczęli interesować się różnymi typami i kombinacjami cech charakteru w poszukiwaniu modelu, który łączyłby najważniejsze podstawowe elementy osobowości ludzkiej. Do dziś opracowano wiele różnych sposobów mierzenia bardzo dużej liczby cech charakteru: niżej przedstawiona lista obejmuje jedynie niektóre z nich.

Aktywność	Wzburzenie	Agresywność
Niepokój	Zgoda	Konformizm
Autonomia	Uległość	Kontrola
Śmiałość	Sumiennosc	Dogmatyzm
Spójność	Ciekawość	Dominacja
Kreatywność	Ekstrawertyczność	Energia
Kultura	Impulsywność	Kobiecość
Dominacja	Niezależność	Niepełność
Obawa	Zahamowania	Unikanie monotonii
Wrogość	Inteligencja	Neurotyczność
Wyobraźnia	Objektywizm	Zdyscyplinowanie
Psychopatia	Pathemia	Adaptacja społeczna
Radykalizm	Odpowiedzialność	Stabilność
Towarzystwo	Samowystarczalność	Surgency
Napięcie	Wrażliwość	Podejrzliwość
Ciepło	Spryt, przebiegłość	Pewność siebie

### **Pojawienie się Wielkiej Piątki (The Big 5)**

To rozszerzanie często pomagało i umożliwiało ludziom analizowanie prawie każdego aspektu zachowań, które były dla badaczy interesujące.

Ale takie podejście doprowadziło również do zamieszania, gdyż podobne koncepcje otrzymywały różne nazwy i często trochę inaczej je interpretowano. Praktycy i użytkownicy mieli wrażenie, że powstało mrowie podobnych koncepcji. Często różnice były odbiciem osobistych predyspozycji, czy też kaprysów ich autorów. W "The Hitch-hiker's guide to the Galaxy", Richard Adams opisał koncepcję "Babelfish" – "Ryby Babel". Była to mała rybka, która po włożeniu do ucha dowolnej osoby miała wyjątkową umiejętność tłumaczenia jakiegokolwiek języka na ten, który dana osoba znała i rozumiała. Psychologia potrzebowała „Ryby Babel” do zamiany stworzonych nieporównywalnych koncepcji w jedną strukturę, którą można byłoby łatwo zrozumieć. Żadna taka w tym czasie nie istniała.

Jednakże

w 1963 roku W.T. Norman opublikował pracę, która opisywała jak prawie wszystkie czynniki osobowości wyróżnione przez teoretyków osobowości mogą być połączone w jedną strukturę. Norman opracował ogólny model, w którym opisał pięć głównych czynników – aspektów osobowości, w sposób, który może być wykorzystywany przez ludzi chcących porównywać wyniki uzyskiwane w różnych badaniach osobowości. Norman, wykorzystując analizy statystyczne, wyróżnił pięć czynników, w które pogrupował pozycje oraz skale stosowane w różnych testach.

Pięć czynników zidentyfikowanych przez Normana to:

1. **Surgencja** – podobna do Ekstrawersji w dwuczynnikowym modelu stworzonym przez Eysencka, choć zawierała jeszcze inne cechy takie jak Energia, Dominacja/Posłuszeństwo i Pokora/Pycha.
2. **Ugodowość** zawierająca skale mierzące takie elementy, jak Szczodrość, Upór, Sprawiedliwość etc.
3. **Niezawodność** zawierająca Pracowitość, Zorganizowanie, Nonszalancję lub Zależność.
4. **Stalość Emocjonalna**, która była bardzo podobna do Neurotyczności w teorii Eysencka i uwzględniała takie czynniki jak Nerwowość, Zazdrość, Zrównoważenie, Uleganie nastrojom i Bezpieczeństwo.
5. **Kultura** zawierająca takie aspekty jak: Ciekawość, Wiedza, Kreatywność, Inteligencja oraz skłonność do wnikliwości i/lub analizowania.

Pięcioczynnikowy model opracowany przez Normana nie wywołał wielkiego zainteresowania w czasach, kiedy został po raz pierwszy opublikowany. Jednakże, w miarę jak narastała potrzeba opracowania testów identyfikujących pewien rodzaj wspólnych podstawowych aspektów osobowości, które mogłyby być wykorzystywane w konkretnych otoczeniach (e.g. pomagać menedżerom identyfikować wartościowe cechy pracowników w procesach rekrutacji), ten model zaczął zyskiwać popularność. W dużym stopniu było tak dlatego, że inni niezależni badacze zaczęli również łączyć cechy w pięć głównych aspektów.

### ***Dalsze poszukiwania Pięciu Czynników***

#### **Paul Costa i Robert McCrae (1976 r.)**

**Costa i McCrae** opracowali model osobowości, który nazwali modelem **NEO**. Nazwa NEO podsumowuje trzy czynniki osobowości, na których jest

oparty ich model: **"N"** - Neurotyczność; **"E"** - Ekstrawersja oraz **"O"** - Otwartość na Doświadczenia.

Costa i McCrae opracowali ten model dzięki analizom różnych czynników osobowości mierzonych przez test Cattella 16PF, które mogły być połączone w grupy przy użyciu statystycznych technik analizy grupowej. Podczas prowadzenia takich analiz odkryli oni, że choć większość cech może być postrzegana jako aspekty dwóch głównych typów wyróżnionych w teorii Eysenka, niektóre z nich nie pasują do żadnej z tych kategorii. Tak więc musieli stworzyć trzeci wymiar, w którym pozostały cechy świadczące o otwartości na doświadczenia. Uzasadniali oni, że różne aspekty tego wymiaru są wskazywane również w kilku innych testach osobowości. W miarę jak Costa i McCrae kontynuowali swoje badania musieli dodać jeszcze jeden wymiar do swojego modelu, ponieważ pewne skale w testach osobowości nie pasowały do utworzonych już wymiarów. Były to **Super-Ego (Siła)** i **Wytrwałość**. Tak więc dodali czwarty wymiar **Kontrola**.

McCrae i Costa (1985 r.) dyskutowali co wspólnego mają ich cztery czynniki z postawowymi czynnikami wyróżnionymi w teorii Normana, lub przynajmniej z czterema czynnikami tej teorii. Dwa spośród tych czynników miało ze sobą wiele wspólnego – czynnik Neurotyczność był podobny do Emocjonalności w teorii Normana, wspólna była również Ekstrawersja. W podobny sposób Kontrola przypominała Niezawodność u Normana.

Czwarty czynnik Otwartość na doświadczenia nie przypominał pozostałych dwóch czynników Normana, chociaż miał trochę wspólnego z elementem Kultura. Porównując rezultaty swoich badań z wynikami Normana ogłosili, że piąty czynnik Normana – Ugodowość nie wykazywał żadnych wspólnych elementów z prowadzonymi przez nich badaniami, ponieważ nie był analizowany przez tradycyjne testy osobowości, które wykorzystywali. Kiedy włączyli do testów nowe elementy związane z Ugodowością (zaufanie, prostolinijność, altruizm, ustępliwość, skromność) pojawił się piąty aspekt osobowości, którego nie można było połączyć z pozostałymi. Uznano więc, że pięcioczynnikowy model osobowości wydaje się najbardziej przydatnym podejściem w badaniach i ocenianiu osobowości człowieka. (McCrae and Costa 1987 r.)

### **Noller, Law i Comrey (1987 r.)**

Ten zespół porównywał elementy z testów Cattella 16PF, skale osobowości Comrey oraz Personality Inventory Eysencka i również doszedł do pięciu wymiarów osobowości.

### **Digman i Takemoto-Chock (1981 r.)**

**Digman i Takemoto-Chock** (1981) wykorzystali analizę czynników do ponownego sprawdzania danych pochodzących z pięciu różnych studiów i również wyłonili pięć podstawowych czynników.

## Digman i Inouye (1986 r.)

Digman i Inouye (1986 r.) określili tych pięć głównych czynników, jako:

1. **Introwersja/Ekstrawersja**
2. **Neurotyczność**
3. **Wola**
4. **Przyjacielska Uległość/ Wrogi brak Uległości**
5. **Otwartość na Doświadczenia**

## Brand (1984 r.)

**Brand** (1984 r.) opracował przegląd różnych pięcioczynnikowych modeli, które powstały z analizy czynników głównych aspektów osobowości mierzonych istniejącymi w tym czasie testami psychometrycznymi. Brand przekonywał, że czynniki te można sklasyfikować w pięć wymiarów o nazwach: Energia, Wola, Sumiennność, Uczucia i Neurotyczność oraz Inteligencję, która tworzyła szósty element (pomimo tego, że jest to aspekt możliwości umysłowych nie wymiar osobowości). Sposób, w który Brand sklasyfikował pięć wymiarów osobowości przedstawia się następująco:

1. **Wola** (wymiar zawierający: niezależność, towarzyskość, samowystarczalność i autonomię)
2. **Energia** (Ekstrawersja, asertywność i zahamowania społeczne)
3. **Uczuciowość** (twarda determinacja, zaufanie, otwartość, poszukiwanie mocnych doznań)
4. **Sumiennność** (kontrola, brak impulsywności, siła super-ego, konformizm, konwencjonalność)
5. **Neurotyczność** (emocjonalność, dopasowanie, niepokój, nadwrażliwość, emocjonalna przewidywalność).

## Wnioski

Wydaje się, że różnice pomiędzy różnymi pięcioczynnikowymi modelami są raczej powierzchowne. Pięć podstawowych czynników, które przedstawiano, stanowiły odbicie podstawowych różnic temperamentów, które mogą być zauważalne w cechach charakteru w więcej niż jeden możliwy sposób. Ponieważ każdy z badaczy kładł inny nacisk na cechy osobowości, które były przedmiotem jego badań, każdy z nich doszedł do trochę innego modelu osobowości. Czynniki osobowości mają zarówno szerokie zakresy nasilenia jak i są bardzo złożone w sposobach ujawniania się na zewnątrz, nic więc dziwnego, że różne ich strony pojawiły się w studiach prowadzonych w różny sposób. Interesujące było to, że chociaż badacze wykazywali wielokrotnie tendencję do opracowania pięciu podstawowych czynników,

pojawiały się różne aspekty tych czynników w zależności od danych, które analizowali.

Niektórzy badacze debatowali, czy czynnik nazwany przez Normana „Kultura” był faktycznie podstawowym aspektem ludzkiej osobowości. Eysenck

i Eysenck (1985 r.) uzasadniali, że pojawiał się on tylko wtedy jako istotny wymiar, kiedy testowano przedmioty ze środowiska czysto akademickiego, a kiedy brano pod uwagę testy wykonywane w „prawdziwym świecie” Kultura nie pojawiała się jako wyróżniający aspekt osobowości. Z drugiej strony, studia prowadzone przez Zuckermana, Kuhlmana and Camaca (1988 r.) dostarczyły pewnych dowodów na to, że zamiast czynnika „Kultura” należy włączyć czynnik wskazujący na uczuciowość. Każda z prowadzonych analiz doprowadzała do koncepcji wyróżnienia pięciu podstawowych aspektów osobowości człowieka.

Nazwy, które nadawano tym aspektom różniły się w zależności od przyjętego podejścia. Niektórzy wybierali tradycyjnie brzmiące słowa wykorzystywane

w psychologii jak Neurotyczność, Ekstrawersja, czy Paranoja. Inni wierzyli, że powinni natknąć się na niosącą nowe znaczenie koncepcję i starali się tworzyć nowe słowa opisujące ich spostrzeżenia, które jednak nie zyskały popularności, gdyż mimo znaczących klasycznych korzeni niosły niejasny przekaz dla większości ludzi (Parmia, Threitia, Harria). Inni wybrali „naturalny język” dnia codziennego, który ułatwiał zrozumienie ich koncepcji. Tabela 1.1 pokazuje różne podejścia, które łączą się w logiczną strukturę. W tabeli tej przedstawiono niektóre lepiej znane i powszechnie używane modele. Musimy jednakże pamiętać, że jest to mała część wielu podejść do tego tematu. Istnieje tysiące testów, które w różny sposób badają ludzką osobowość. Dodatkowo powstają ciągle nowe takie narzędzia. Czasami projektuje się modele, które mierzą specyficzne cechy zachowań takie jak zorientowanie na Klienta, etc. Jednakże, w świetle dowodów na istnienie pięciu czynników ludzkiej osobowości, trudno jest uzasadnić tworzenie modeli, które nie uwzględniają tych aspektów. W rzeczywistości, model Wielkiej Piątki jest obecnie szeroko akceptowany w wielu językach i jedyne znaczące zarzuty dotyczą tego, że więcej czynników może dać więcej szczegółów w specyficznych obszarach i może być bardziej użyteczne przy udzielaniu wsparcia w sprawach osobistego rozwoju. To może być prawdą, ale większość współczesnych modeli jest oparta na Wielkiej Piątce. Hogan zidentyfikował „jednorodne/homogeniczne grupy czynników” lub HIC wśród każdego z głównych czynników w swoim HPI. **Facet5** identyfikuje niezależne elementy w każdym głównym czynniku, co wprowadza różnicowanie szczególnie w przypadku uśrednionych wyników.

Może się teraz wydawać, że każdy model badania osobowości, który został od początku dobrze rozwijany, poprzez odpowiednie zrozumienie aspektów osobowości może być zredukowany do pięciu głównych czynników.

I odwrotnie, każdy model, który bada mniej niż pięć aspektów, z wyjątkiem kwestionariuszy zbudowanych do badania „specjalnych kryteriów”, wydaje się być modelem niekompletnym.

<b>Tabela 1.1 Modele</b>	<b>WIELKA PIĄTKA - Big 5</b>				
<b>Autorzy</b>	<b>Wola</b>	<b>Energia</b>	<b>Uczuciowość</b>	<b>Kontrola</b>	<b>Emocjonalność</b>
Brand	Wola	Energia	Uczuciowość	Sumienność	Neurotyczność
Royce & Powell (1983)	Autonomia	(-) Zachamowania społeczne	(-) Brak uczuć	Ogólne zahamowanie	(-) Stabilność emocjonalna
Kline & Cooper (1983)	Męska dominacja	Ekstrawertyzm	(-) Makiawelizm	Obsesyjność	Neurotyczność
Lorr & Knight (1987)	Autonomia	Ekstrawertyzm	Socialization	Samokontrola	Obawa
Digman (1988)	(-) Życzliwa uległość	Ekstrawertyzm	Kultura Otwartości	Sumienność i Wola Osiągnięć	Neurotyczność
Krug & Johns (1986)	Niezależność	Ekstrawertyzm	(-) Pewność Siebie	Kontrola	Obawa
Guildford (G-ZTS)	Męska dominacja	Działania Społeczne	(-)Paranoid Disposition	Umiar / Powściągliwość	Stabilność emocjonalna
Jackson (PRF)	Niezależność	Dominacja	Estetyczny/ Intelektualny	Infantylna Kontrola	
Edwards (EPPS)	Autonomia	Ekshibicjonizm	Opiekuńczość	Porządek	
Hogan (1983)	(-) Towarzystwość	Dominujący Ekstrawertyzm	Sympatyczność	Przystosowanie	(-) Dopasowanie
Comrey	(-) Empatia/ Męskość	Społeczny Ekstrawertyzm	Empatia / Zaufanie	Orderly Conforming	Niestabilność
Cattell (16PF)	Niezależność	Exvia	Pathemia	Konkontrola	Obawa
Eysenck (EPQ)		Extraversion	Tender Mindedness	Konserwatyzm	Neurotyczność
Gough (CPI)	Niezależność myślenia	Ekstrawertyzm towarzyski	Wrażliwość	Konwencjonalność	
Saville & Holdsworth (OPQ)	Prężność, wigor	Extrawertyzm	Abstrakcja	Metodologia	Stabilność emocjonalna
Myers Briggs Type Indicator (MBTI)	Myślenie - Uczucia	Ekstrawertyzm - Introwertyzm	Zmysły - Intuicja	Postrzeganie - Ocenianie	
McRae & Costa (1987)	(-) Ugodowość	Ekstrawertyzm	Otwartość	Niezawodność	Neurotyczność
Rust (RPQ)	(-) Konformizm	Ekstrawertyzm	(-) Upór	Struktura	Pewność
(Margerison & McCann)	Organizatorzy	Badacze	Doradcy	Kontrolerzy	
Schein (1985)	Władza	Osiągnięcia	Wsparcie	Rola	
Handy (1979)	Władza	Zadania	Ludzie	Role	
Graves	Barbarzyński	Monarchiczny	Prezydencki	Faraoński	

**Tabela została przygotowana na podstawie osobistych rozmów z Brandem w latach 1988, 1989, 1990 oraz na podstawie Furnham & Gunter - Int Rev of Ind & Org Psych 1993 Vol 8  
UWAGA: (-) Wskazuje na negatywne relacje.**

## WYKORZYSTANIE FACET5 w środowisku pracy

Związek pomiędzy osobowością i rodzajem wykonywanej pracy jest bardzo ważny przy podejmowaniu wielu decyzji z zakresu zarządzania, szczególnie tych związanych z wyborem. Wzrasta ilość danych wskazujących na stały i wiarygodny związek pomiędzy osobowością i wynikami pracy. Również logika wskazuje na istnienie takiego związku. Inny pogląd mówi, że wszyscy ludzie mają równe szanse osiągać sukcesy we wszystkich rodzajach pracy. Ta teoria jest jednak trudna do zaakceptowania. Dla przykładu badania wskazują, że ludzie ekstrawertyczni osiągają wyższe wyniki w sprzedaży oraz w zarządzaniu sprzedażą niż introwertycy. To nie dziwi i rzeczywiście większość danych zebranych przy użyciu FACET5 na temat sił sprzedaży wskazuje wysoki wynik na skali Ekstrawertyzmu, połączony z wysokim wynikiem pewności siebie i stabilności emocjonalnej. Dodatkowo w miarę jak rozwijały się strategie badawcze poprawiała się wiarygodność sposobów mierzenia cech osobowości, gdyż każdy z badaczy korygował swoje wcześniejsze błędy. Psycholodzy stopniowo zaczęli dochodzić do wniosku, do którego menedżerowie doszli już wiele lat temu: niektórzy ludzie są lepsi w wykonywaniu pewnych prac niż inni i wiele różnic wynika ze sposobu, w jaki ludzie podchodzą do pracy – z ich osobowości. O ile teoria osobowości może być szeroko stosowana – czasami trudno jest zdecydować, gdzie należy zacząć. Nie wydaje się oczywistym, że ta sama podstawowa struktura może być wykorzystywana na wiele różnych sposobów<sup>5</sup>. Poszczególne czynniki, które kształtują sposoby wykorzystywania **FACETS** będą zależeć od osoby i od sytuacji. Ogólnie jednakże, modele mają tendencję do koncentrowania się na jednostkach – jednostka, jako członek zespołu, jednostka, jako menedżer zarządzający innymi. Ten przewodnik opisuje poszczególne moduły raportu Facet5. (Tytuły pisane kursywą opisują specyficzne zastosowania **FACETS**, w których wykorzystujemy dane uzyskane po wykonaniu testu **FACETS**).

### „Searchlight” - Szperacz – Selekcja na określone stanowiska

Różne osobowości posiadają różne zestawy umiejętności, które wpływają na ich wyniki pracy. W tej sekcji znajdziesz połączenie profili FACET5 z kompetencjami w pracy. Moduł Szperacz dostarcza szczegółowych wskazówek na temat tego, w którym z obszarów kandydat będzie prawdopodobnie wykazywać silne strony i w których obszarach wskazany jest dalszy rozwój umiejętności. Szperacz Facet5 może być również połączony

z samooceną tych samych kompetencji oraz danych kompetencji dokonywaną przez inne osoby. Jest to narzędzie łączące w skuteczny



sposób ocenę faktycznych umiejętności z rzetelnymi psychologicznymi przewidywaniami na temat ich rozwoju.

### **Selekcja - zgodnie z kulturą Organizacji**

Długofalowe rezultaty pracy i rozwój efektywnej kultury organizacyjnej jest również połączony z osobowością kluczowych osób oraz grup pracowniczych. Ta sekcja zajmuje się rozwojem i utrzymaniem kultury organizacyjnej.

### **Preferencje Zawodowe – Rozwój Kariery Zawodowej**

Dobór ludzi do zadań i rozwój ich karier zawodowych jest również uzależniony od ich osobowości. Tutaj badamy główne elementy wpływające na ludzkie decyzje o rozwoju kariery zawodowej. Moduł badający te czynniki napędowe dostarcza szczegółowych danych na temat idealnego środowiska pracy dla danego profilu FACET5.

### **Leading Edge - Przywództwo**

Umiejętności inspirowania, motywowania i rozwijania umiejętności ludzi od dawna są wskazywane jako kluczowe elementy przywództwa. Wykorzystany tu został model przywództwa transakcyjnego oraz transformacyjnego Brenarda Bassa. Jak motywować i prowadzić ludzi, aby osiągnęli coraz lepsze wyniki?

Przewodnik Leading Edge dostarcza wskazówek postępowania w siedmiu obszarach przywództwa.

# References & Notes

---

<sup>1</sup> Osgood, C.E. (1952) "The nature and measurement of meaning" *Psychological Bulletin* 49 197-237

<sup>2</sup> Miller G A "The magical number seven, plus or minus two: some limits to our capacity for processing information", **Psychological Review**, 1956, 63, p81-97

<sup>3</sup> Lanyon R.I. & Goodstein L.D. "Personality Assessment" - 2nd Ed", Wiley, 1982

<sup>4</sup> McCrae R.R and Costa P.T.Jr "Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the perspective of the Five-Factor Model or Personality", *Journal of Personality*, 57:1, March 1989

<sup>5</sup> See Buckley N.L., "The magical Number 5 - Towards a theory of everything", paper presented at Occupational Psychology Conference January 1992