

Н.Н. Ярош, А.В. Ярош

ХАРАКТЕР И ТЕМПЕРАМЕНТ КАК ОСНОВА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Анализ характера и темперамента сотрудников любого коллектива является основой для управленческих решений. «Экстравертность» и «интернальность» – параметры, позволяющие оценить возможности как работника, так и руководителя. Статья посвящена раскрытию понятия «экстравертность» по Юнгу с точки зрения современных тенденций в психологии.

Ключевые слова: типология, менеджмент, мотивация, темперамент, характер, экстраверсия, интернальность.

Большинство руководств по карьерному росту и подбору персонала содержат рекомендации с указанием определенных индивидуальных психологических особенностей, связанных с совершенно определенными деловыми качествами работника. Это связано с тем, что принятие управленческих решений, наряду с их логическим обоснованием, является результатом психологических процессов. К базовым свойствам человеческой психики, которые есть сплав врожденных и приобретенных в процессе воспитания и социализации черт, относятся, наряду со способностями, темперамент и характер.

Через темперамент раскрываются врожденные динамические характеристики, а характер представляет собой структуру приобретенных индивидуальных свойств, включая и генерализованные мотивационные тенденции. Совместно они определяют как процессы информационного обмена человека с другими людьми, так и стиль его поведения.

Между тем и темперамент, и характер обладают направленностью, которая представляет собой не только вектор поведения. Ориентация личности – это целая система стабильных доминирующих тенденций субъекта на себя или на объект (на дело, на других людей). Она имеет, согласно К.К. Платонову¹, уровень, широту,

интенсивность, устойчивость. В связи с этим не ослабевает интерес психологов к параметру «экстраверсия–интроверсия», который в свое время предложил К.К. Юнг. Между тем разночтения в понимании термина «экстраверсия», споры об «истинно юнговском» смысле этого понятия существуют до сих пор. Настоящая статья представляет собой попытку взглянуть на понятие «экстраверсия–интроверсия» с точки зрения современных знаний и мнений психологов о структуре и свойствах личности. Это важно для менеджмента, так как параметр «экстраверсия» очень часто используется в различных моделях управления персоналом.

На сегодняшний день в психологической литературе понятие «экстраверсия–интроверсия» может означать и направленность личности, и интегральную характеристику темперамента, и свойство индивида, и личностную черту, в зависимости от того, на каком уровне рассматривается психика человека как субъекта взаимодействия с миром.

В ранних трудах К.Г. Юнга прослеживается склонность рассматривать экстраверсию как врожденное свойство. В более поздних работах он все больше склонялся к тому, что экстраверт предпочитает социальные и практические аспекты жизни погружению в мир воображения и размышлений, а интроверсия является одним из архетипических проявлений коллективного бессознательного. Юнг употребляет понятие «экстраверсия–интроверсия» то для обозначения направленности психической энергии, то для характеристики определенной установки сознания, состояния предрасположенности субъекта к определенной активности, то для обозначения определенных отношений субъекта². Несомненно одно: речь идет об описании одного и того же психического явления с разных сторон.

В психологической литературе наиболее часто встречается следующая формулировка интересующих нас понятий: «экстраверсия – это обращение либидо наружу, вовне, на объект, а интроверсия – вовнутрь на самого субъекта, на его внутренний мир», подкрепляемая цитатами из К.Г. Юнга. Однако то, что собой представляет «обращение либидо вовнутрь или вовне», или «ориентация на объект, ориентация на субъект», понимается разными психологами совершенно по-разному: ориентации как систему стабильных доминирующих тенденций субъекта рассматривают и как склонности, и как установки, и как ведущие мотивы. Ясно, однако, что речь идет о теме взаимодействия системы «человек (психика+организм) – среда», которая всегда была одной из основных при построении различных теорий и моделей личности. Если принципиальное отличие человека, носителя психики, состоит в

активности, понимаемой как самопроизвольность, то стремление психологов выделить параметр, отражающий внутренние причины действий человека в отличие от вызванных внешними воздействиями, является совершенно естественным. Понимание этого и руководителями всех уровней чрезвычайно важно.

Совершенно справедливо К.Г. Юнг считал, что «любая привычная установка... основана на материковой породе врожденного темперамента». При этом темперамент, по Юнгу, представляет собой определенный тип эмоционального состояния или возбудимости, в основном присущего данному человеку. В традициях отечественной психологии понимание темперамента несколько иное. Считается, что переход от физиологического отражения в рецепторах органов чувств к психическому (ощущения, восприятия, мышление, чувства) обеспечивает процессуальное в психике, которое чаще всего бывает динамичным (К.К. Платонов). С этой точки зрения темперамент как раз и представляет собой обобщенное индивидуально-устойчивое объединение врожденных психобиологических (формальных) свойств индивидуального поведения человека. Это – темп, быстрота, ритм, интенсивность составляющих психическую деятельность человека³ психических процессов и состояний, т. е. энергетические характеристики.

Как только ребенок овладевает речью, вокруг темперамента начинают группироваться приобретенные навыки и выработанные в процессе воспитания и обучения черты. На основе постоянно обновляющегося жизненного опыта формируются представления о себе и других (образ «Я»), возникают так называемые черты характера (доброта, упрямство, настойчивость в достижении цели и т. д.), происходит самооценка, становятся явными ведущие мотивы. Очевидно, что профессиональная мотивация является важнейшим моментом труда. Мотивы самореализации, достижения успеха, взаимодействия с другими являются определяющими в решении производственных задач на любом уровне. Они подготавливают целенаправленную деятельность.

Прямую и обратную связь между врожденными конституциональными факторами (темпераментальными свойствами) и факторами среды (особенно социальной) реально уже никто из психологов и не отрицает. Генетически обусловленные факторы, т. е., по определению, свойства темперамента, продолжают выявляться вплоть до достижения человеком отроческого и подросткового возраста и становятся особенно заметными в период гормональной перестройки организма во время полового созревания. А характерологические индивидуальные особенности человека, в отличие от темпераментальных, изменяются на протяжении всей его жизни.

Именно поэтому высокопрофессиональный руководитель должен обладать знаниями психологии, уметь понимать людей, которые составляют руководимый им коллектив.

Очень трудно, практически невозможно иногда бывает разделить в сформировавшейся личностной черте индивида, стиле его поведения темпераментальное и характерологическое. Как, например, выделить в общем уровне интеллекта то, что обусловлено скоростью процессов мышления и объемом памяти, с одной стороны, и приобретенными под влиянием среды (семьи, школы и т. д.) знаниями, мотивацией к решению той или иной задачи – с другой? Тем не менее грамотный управленец обязан разбираться в этом.

Хотя термины «экстраверсия» и «интроверсия» стали известны широкой научной общественности благодаря К.Г. Юнгу, в психологической науке эти термины закрепились в понимании Г.Ю. Айзенка, которое несколько отличалось от того смысла, который в них вкладывал Юнг. Талантливый и авторитетный психотерапевт К.Г. Юнг безусловно придерживался исключительно феноменологического подхода в своей аналитической психологии. При этом он даже не имел возможности рассматривать предложенный им термин «экстраверсия» в качестве параметра. У него просто не было инструмента для его измерения. Именно Г. Айзенк разработал инструмент для измерения экстраверсии – широкоизвестный «вопросник Айзенка», который в настоящее время принят чуть ли не за стандарт при измерении экстраверсии.

Понимание термина «экстраверсия–интроверсия» представителями диспозиционального направления в теории личности, в том числе и Айзенка, достаточно близко взглядам Юнга. Что такое установка, как не состояние предрасположенности субъекта, его готовности к определенной активности, а с другой стороны, свойство личности, характеризующее ее направленность. Юнг употреблял даже сам термин «диспозиция»: «Интроверсия и экстраверсия как типы установок обозначают диспозицию, обуславливающую в значительной степени психический процесс в целом, поскольку она характеризует предрасположенное реагирование и тем самым определяет не только образ действия и вид субъективного опыта, но и характер бессознательной компенсации»⁴.

Кроме того, наряду с «образом действия» в вышеприведенной цитате Юнг говорит и о «виде субъективного опыта», который определяет установка, обусловленная темпераментом. То есть это можно понимать так, что, по Юнгу, именно установка влияет на отбор информации, которая становится опытом, а не наоборот – опыт, приобретаемый в процессе научения, в определенной степени формирует установку. При этом он, наряду с описанием

установок как «готовности психики действовать или реагировать в известном направлении», достаточно много внимания в своих работах уделил и описанию характерного для интровертов и экстравертов поведения, которое совпадает с описанием их поведения в различных теориях личностных черт.

Айзенк придавал большое значение врожденным психологическим качествам человека. Используя в своей работе факторный анализ как психометрическую технику, он упорно искал корреляционную зависимость между конституциональными (в широком смысле слова) факторами и поведением. Сдержанность и замкнутость интроверта, импульсивность и общительность экстраверта часто встречаются у Юнга. Психическое объективируется в поведении, а наиболее ярко поведение представлено в общении. На этой основе, на первый взгляд, и построен опросник Айзенка. Измеряемая по тесту Айзенка суперчерта «экстраверсия» состоит из составных черт: общительности, живости, активности, настойчивости, стремления к успеху. В диапазоне от 0 до 12 баллов – это «интроверсия», от 12 до 24 баллов – «экстраверсия».

К.Г. Юнг взял на себя задачу формулировки понятия «экстраверсия–интроверсия», которая оказалась чрезвычайно трудной. В этом понятии сошлись не только проблема соотношения «внешнего» и «внутреннего», но и проблемы «врожденного» и «приобретенного», «сознательного» и «бессознательного», «произвольного» и «непроизвольного», соотношения темперамента и характера в структуре личности и многие другие «проблемные» для психологии вопросы.

Суть, на наш взгляд, кроется в том, что Юнг рассматривал экстраверсию как свойство психики, а Айзенк видел в ней исключительно измеряемый параметр – черту личности. А черта личности, по определению К.К. Платонова, – это (в отличие от свойств личности как категории психологии личности и дифференциальной психологии) понятие бытового сознания как отражение им отчетливо выраженных свойств личности, проявляемых в повседневной деятельности и общении с другими людьми и потому доступных здравому смыслу. Создание психометрических методик на основе факторного анализа как раз и опирается на «бытовое сознание», на «здравый смысл» большого числа опрашиваемых.

К.Г. Юнг просто указал направления психической активности «на себя» или «вовне», понимая, что в ближайшем будущем измерить объективными методами (выразить в энергетических величинах) психическую активность (активность в общенаучном смысле, как свойство материи, связанное с движением как способом бытия материи и взаимодействием материальных объектов) не

представится возможным. Г. Айзенк же с помощью своего вопросника пытался измерить параметры активности психики в зависимости от ее направленности «внутри и вовне» вообще, а измерял преимущественно внешне представленную активность в процессах коммуникации между людьми, которая наиболее ярко проявляется в формально-динамических свойствах психической деятельности, т. е. в темпераменте. Именно поэтому экстраверсию стали считать темпераментальной «суперчертой».

Хотя вопросник Г. Айзенка нельзя считать полностью соответствующим тому смыслу «внешнего – внутреннего», который имел в виду К.Г. Юнг, т. е. считать валидным относительно параметра «экстраверсия» в истинно юнговском понимании, другого, принятого психологическим сообществом в настоящее время инструмента, на первый взгляд нет. Это так, если оставаться при рассмотрении проблемы «внешнее – внутреннее» лишь на уровне такой подструктуры личности, как темперамент. Однако наряду с указанием Юнга на «материковую природу темперамента», лежащую в основе экстраверсии как установки, здесь следует привести еще одну цитату. Юнг писал: «Сознательная установка по своей природе всегда является мировоззрением (*Weltanschauung*), если это не религия в открытом виде». Из этой цитаты однозначно следует, что врожденные свойства (темперамент), по Юнгу, представляют собой лишь основу для сознательной экстравертной или интровертной установки, которая отражает отношение отдельного человека к действительности, к самому себе, совокупность его принципов, взглядов и убеждений, т. е. его мировоззрение, определяет направление его деятельности, ведущие мотивы. Если последовательно воспринимать высказывания Юнга, необходимо прийти к выводу, что сознательная экстравертно-интровертная установка формируется в процессе становления характера, поскольку именно он по определению является результатом процесса социализации индивида.

Понятие «характер», отражающее социопсихические свойства человека, как одна из структур личности, несущая в себе особенности перехода от психофизиологических закономерностей к личностным процессам, в западной психологии, в частности в диспозициональном подходе, на сегодняшний день практически отсутствует. Да и отечественный деятельностный подход сводил это понятие только к морально-волевой сфере. Но в современном понимании, если речь идет о характере человека, то имеют в виду и его представления о себе и других, и его самооценку, и склонности, и преобладающие настроения, и способы самоуправления, и ведущие мотивы, такие как мотивы взаимодействия с другими, самореализации, достижения успеха.

И еще одна цитата из Юнга. Он пишет: «Интроверсия активна, когда субъект желает известного замыкания от объекта; она пассивна, когда субъект не в состоянии вновь обратно направить на объект тот поток либидо, который струится от объекта назад, на него» («Психологические типы», § 730). «Следует говорить об активной экстраверсии, если она намеренно вызвана волей, и о пассивной экстраверсии, если объект вынуждает ее, т. е. если он сам от себя притягивает интерес субъекта, может быть, даже вопреки намерению субъекта» (Там же, § 841). На наш взгляд, здесь у Юнга прослеживается четкое понимание разницы в активности и реактивности личности, практически совпадающее с современными воззрениями психологов. Активность же личности, как уже говорилось выше, наиболее отчетливо проявляется в характере, а реактивность – в темпераменте.

В самом деле, активная интроверсия, по Юнгу, проявляется в том случае, когда субъект ставит некий психологический барьер между собой и объектом, пытаясь сохранить свой внутренний мир, свои собственные представления об объекте, что, естественно, требует затрат психической энергии, проявления волевых качеств. Так же проявления волевых свойств требует и активная экстраверсия. В этом случае речь уже идет об управлении поведением в смысле сознательного воздействия на объект с непременным учетом свойств объекта и придании им большей значимости, чем собственным представлениям об объекте. Под пассивной экстраверсией, когда «объект вынуждает ее», следует, по-видимому, понимать произвольную реакцию на объект. Именно поэтому К.Г. Юнг отмечает импульсивность экстраверта, его склонность к быстротечным, непродуманным действиям. То же можно сказать и о пассивной интроверсии. В этом случае поток энергии, идущий от объекта, тоже вызывает произвольную реакцию психики, однако реакция эта направлена на внутриспсихические изменения (и только!), например на изменение эмоционального состояния.

В традициях отечественной психологии проявление сознания в смысле выделения себя («Я») из объективного мира («не Я») рассматривается как самосознание. По уровню самосознания, осознанного отношения субъекта к своим потребностям и способностям, влечениям и мотивам поведения, переживаниям и мыслям можно оценить человека в рамках проблемы «внутреннее–внешнее». Именно это наиболее полно проявляется в характере. Человек не может существовать вне цивилизации, вне культуры, которая по отношению к нему всегда остается внешней. Человек, обладающий высоким уровнем самосознания, трезво оценивающий себя и свое

место в мире, сам возлагает на себя ответственность перед собой, культурой, цивилизацией.

В психологии существует большое количество разнообразных методик для оценки параметров самосознания. Наше внимание привлекли параметр, предложенный Роттером, «интернальность», и его же методика измерения этого параметра, адаптированная для применения в русскоязычной среде Обозовым⁵.

Дж. Роттер на базе теории социального научения ввел понятие «локус контроля», описывающее тенденцию субъекта помещать точку отсчета вне пределов своей индивидуальности или внутри ее сферы. Согласно его концепции, основополагающие виды поведения проявляются в социальных ситуациях и неразрывно связаны с потребностями, которые могут быть удовлетворены лишь при посредничестве других лиц⁶.

Из совокупности знаний, умений, навыков, вынесенных из жизни человеком, у него складывается некоторая система ценностей и ожиданий определенного подкрепления (поощрения или наказания в широком смысле). Если подкрепление зависит от самого человека, то говорят о его внутреннем (интернальном) локусе контроля. В случае когда подкрепление определяется внешними факторами, речь идет о внешнем (экстернальном) локусе контроля. Дж. Роттер полагал, что ожидания внешней и внутренней контролируемости событий имеют такую высокую степень обобщенности, что их можно отнести к категории личностных диспозиций. Теория социального научения была развита Бандурой, который считал, что интернальность требует самоподкрепления, т. е. активности субъекта, волевых усилий. Это ли не «активная экстраверсия» по Юнгу?

К сожалению, понятия «экстернальность–интернальность» трактуются достаточно узко, чаще всего как склонность брать ответственность за все происходящее в жизни человека на себя, или склонность, напротив, приписывать ответственность за это внешним факторам (другим людям, событиям, судьбе). Между тем, по мнению Елисеева, тест Роттера по параметру «интернальность» является инструментом, позволяющим измерить уровень отношений между человеком и цивилизацией⁷. Тот факт, что экстернальная и интернальная ориентации являются показателями социальной направленности личности, дал основание В.В. Столину⁸ трактовать феномен экстернальности–интернальности в рамках представлений о самосознании. О.П. Елисеев напрямую связал между собой самосознание и интернальность. При этом экстернальность–интернальность он отнес именно к параметрам характера. Можно предположить, что в случае явной экстравертированности или

интровертированности по Юнгу эволюционно-биологические и социокультурные тенденции в развитии личности в плане направленности личности на внешние или внутренние факторы совпадают. Если среда, в которой развивалась личность, не противоречила врожденным задаткам индивида, то тесты Айзенка и Роттера укажут нам на экстерального экстраверта или интернального интроверта в плане ориентации личности «вовне и вовнутрь». В том случае, когда результаты тестирования по этим тестам приводят к экстеральной интровертированности или интернальной экстравертированности испытуемого (амбивертности по Юнгу?), следует, по-видимому, более внимательно отнестись к истории формирования его личности.

В практической работе психолога, которым хотя бы в малой степени обязан быть, по нашему мнению, каждый профессиональный менеджер, оценка экстравертированности и интернальности кадрового состава коллектива предприятия или организации, по нашему мнению, может сыграть важную роль. В частности, они позволяют дать оценку мотивационным устремлениям сотрудников. Так, например, О.П. Елисеевым предложена причинная типология оценки качества конструктивности мотивации человека. Елисеев выделяет четыре основных типа мотивации на основе ортогонального отношения двух шкал: экстраверсия–интроверсия и интернальность–экстернальность. В случае интернального экстраверта – это мотив взаимного принятия внутреннего и внешнего, их взаимного положительного отрицания, обуславливающего саморазвитие личности. Для интернального интроверта ведущим является мотив, когда самоактуализация личности осуществляется скорее от ума, нежели от сердца. Мотив, основанный на отрицании внутреннего по отношению к внешнему, т. е. в стремлении следовать какой-либо внешне определенной идее, правилу-норме, цели и т. д., характерен для экстерального экстраверта. И наконец, экстеральному интроверту в качестве основного присущ мотив взаимного отрицания внутреннего и внешнего, отрицательного отрицания, обуславливающего известную стабильность и равновесность развития личности.

Планирование социального развития коллектива, повышение творческой активности, инициативы членов организации, установление в коллективе благоприятного морально-психологического климата, использование различных форм коллективного, индивидуального и морального поощрения, формирование трудового самосознания коллектива, сохранение и развитие корпоративных традиций и обычаев, целенаправленное формирование мотивов трудовой деятельности – все это можно отнести к социально-пси-

хологическим методам управления, которые требуют учета индивидуально-психологических особенностей каждого члена коллектива. Экстраверсия как параметр (по Айзенку) присутствует в большинстве современных типологий личности. Необходимо отличать ее от экстраверсии как свойства психики в типологии Юнга. Именно поэтому нужно учитывать и параметр «интернальность». Каждому руководителю нужно иметь в виду, что «ошибки» во врожденной установке на «себя или на объект» можно отчасти «исправить» воспитанием самосознания члена коллектива. Инструментами в анализе индивидуальных психологических свойств сотрудников как раз и являются тесты Айзенка и Роттера, дополняющие друг друга.

Примечания

¹ *Платонов К.К.* Краткий словарь системы психологических понятий. М.: Высшая школа, 1984. 174 с.

² *Юнг К.Г.* Психологические типы. М.: Университетская книга, 1998. 720 с.

³ *Небылицын В.Д.* Психофизиологические исследования индивидуальных различий. М.: Наука, 1976. 336 с.

⁴ Лекция, прочитанная на Конгрессе швейцарских психиатров (Цюрих, 1928) и опубликованная как «Psychologische Typologies («Психологическая типология») в «Seelenprobleme der Gegenwart» (Zurich, 1931).

⁵ *Обозов Н.Н., Щекин Г.В.* Психология работы с людьми. Киев: ИПЛУ, 1990. 79 с.

⁶ *Rotter G.B.* Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement // Psychological Monographs. 1966. Vol. 80. № 1.

⁷ *Елисеев О.П.* Практикум по психологии личности. СПб.: Питер, 2005. 560 с.

⁸ *Столин В.В.* Самосознание личности. М.: Изд-во Москов. ун-та, 1983. 284 с.