

ROZDZIAŁ 8

TYPY OSOBOWOŚCI CZŁONKÓW ZESPOŁÓW BADAWCZYCH

8.1. OSOBOWOŚĆ CZŁONKÓW ZESPOŁÓW A ICH EFEKTYWNOŚĆ W ORGANIZACJACH

Od dawna wiadomo, że właściwe dobranie członków zespołów do warunków w jakich mają pracować, może skutecznie wpływać na ich efektywność. Zauważono także, że ludzie o podobnym wykształceniu i doświadczeniu osiągają bardzo różne wyniki w tej samej pracy (Witkowski, 2000). Niektórzy badacze zwracali uwagę na dyspozycje i procesy intencjonalne jako czynniki determinujące te różnice (Kenfer, 1990). Inni wprost zwracają uwagę na osobowość i strukturę Ja, jako czynniki istotnie wpływające na efektywne funkcjonowanie w organizacjach (Bandura, 1982, 1986), (Beach, Mitchell, 1990), (Schlenker, 1980, 1985), (Stryker, 1980, 1986), (Tajfel, Turner, 1985).

W psychologii powstało wiele teorii osobowości, często bardzo różniących się, gdyż wywodzących się z różnych kierunków tej dyscypliny. Na przykład w koncepcjach behawiorystycznych osobowość to zespół nawyków – wyuczonych sposobów reagowania na określony zespół bodźców. W koncepcjach psychoanalitycznych osobowość to gra nieświadomych, skonfliktowanych sił popędowych, w koncepcjach poznawczych osobowość to zestaw struktur poznawczych zawierających wiedzę o świecie i sobie samym, aktywnie regulujących zachowanie człowieka. W psychologii humanistycznej mówi się raczej o osobie człowieka, który jest jednością i nie można go dzielić na poszczególne części czy składniki osobowości. Wreszcie w teoriach cech osobowość to zespół cech determinujących zachowanie człowieka (Hall, Lindzey, 1990), (Pervin, 2002).

Spośród wielu podejść do doboru personalnego i oceny pracowników najbardziej rozpowszechnione jest opisywanie kandydatów czy pracowników w kategoriach cech osobowości. Zarówno specjaliści od polityki kadrowej w firmach, jak i ludzie niezajmujący się profesjonalnie doбором pracowników, posługują się kategoriami cech osobowości do opisu innych ludzi, na przykład takimi jak: sumienny, otwarty, łatwo nawiązujący kontakty, ambitny lub tolerancyjny. Dlatego teorie osobowości opierające się na zespołach cech cieszą się największą popularnością w psychologii organizacji i zarządzania. W latach sześćdziesiątych bardzo popularne były teorie czynnikowe osobowości, które kategoryzowały ludzi ze względu na pewne wyodrębnione typologie osobowości, będące określonym zespołem cech (Cattell, 1990), (Allport, 1966), (Eysenck, 1970). Później Mishel (Mishel, 1968) poddał krytyce użyteczność pojęcia cechy, kładąc nacisk na rolę sytuacji w wyznaczaniu zachowań ludzkich, a inni autorzy

wskazywali na trudność w wyodrębnieniu takich typologii cech, które obejmowałyby wszystkich ludzi i mogłyby być niezawodnym narzędziem badania typu osobowości. Dopiero na początku lat dziewięćdziesiątych pojęcie cechy zostało zrehabilitowane i przywrócono mu znaczenie nie tylko w praktyce ale i w teorii psychologicznej. Stało się to za sprawą Costy i McCrae (Costa, McCrae, 1992) twórców Pięciodziesięcyniowego Modelu Osobowości zwanego w skrócie Wielką Piątką. Model ten stanowi prostą i użyteczną formę diagnozowania osobowości zarówno dla celów naukowych, jak i praktycznych, w tym oceny i doboru personelu. Wyróżnia pięć wymiarów osobowości: neurotyzm, otwartość na doświadczenia, ekstrawersję, ugodowość i sumienność.

Tett, Jackson i Rothstein (Tett, Jackson, Rothstein, 1991) zebrali wyniki badań dotyczące roli cech osobowości w przewidywaniu efektywności pracy. Dokonali analizy 494 badań menadżerów, kandydatów na menadżerów i inne stanowiska. Okazało się, że spośród pięciu wymiarów osobowości najlepszymi predyktorami (czynnikami przewidującymi efektywność pracy) były: ugodowość, otwartość na doświadczenia i stabilność emocjonalna. Im wyższe natężenie tych cech, tym wyższa efektywność pracy.

Barrick i Mount (Barrick, Mount, 1991) badali trafność Wielkiej Piątki w przewidywaniu efektywności pracy w pięciu grupach zawodowych: sprzedawców, policjantów, menadżerów, pracowników wykwalifikowanych (na przykład: pielęgniarek, rolników, kierowców ciężarówek) oraz wolnych zawodów (inżynierowie, architekci, nauczyciele, lekarze, prawnicy). Okazało się, że sumienność pozytywnie koreluje z efektywnością pracy, niezależnie od grup zawodowych. Ponadto stabilność emocjonalna bardzo nisko wiąże się z efektywnością pracy, ekstrawersja bardzo dobrze przewiduje efektywność pracy, ale tylko w dwóch grupach zawodowych: menadżerów i sprzedawców. Natomiast introwertycy większość rzeczy wolą robić sami, lub w niewielkich grupach, unikają dużych i głośnych skupisk ludzi, spotkanie nowych ludzi nie sprawia im przyjemności, są cisi i raczej nieasertywni. Rzadko doświadczają silnych pozytywnych uczuć, takich jak radość czy ekscytacja. Zachowują rezerwę w kontaktach społecznych, są poważni, wycofujący się z kontaktów samotnicy. Trudno im stanowczo wyrażać zdanie na forum grupy. Ugodowość nie wiązała się z efektywnością pracy w żadnej z grup zawodowych. Otwartość na doświadczenia pozytywnie koreluje z jednym ze wskaźników efektywności – okresem potrzebnym do opanowania odpowiednich umiejętności pracy. Ludzie otwarci na doświadczenia poszukują nowości, zróżnicowania, preferują złożoność. Są dobrze zorientowani we własnych uczuciach i dobrze rozpoznają emocje innych. Pociągają ich nowe idee i alternatywne wartości. Często są obdarzeni wyobraźnią, są śmiali, niezależni i twórczy. Wszystkie zależności nie były zbyt wysokie. Wydaje się, że najistotniejszą cechą jest sumienność, a jeśli praca związana jest z kontaktami z innymi ludźmi, duże znaczenie ma także ekstrawersja.

Późniejsze badania europejskie (Jarmuż, 2000) wskazały, że sumienność i stabilność emocjonalna najlepiej korelują z efektywnością pracy. Ekstrawersja jest istotnym czynnikiem dla menadżerów i policjantów, otwartość na doświadczenia dla policjantów i pracowników wykwalifikowanych, a ugodowość dla wolnych zawodów i pracowników wykwalifikowanych.

Ostatecznie, używając Modelu Wielkiej Piątki, najbardziej przydatnymi czynnikami jest sumienność i stabilność emocjonalna. Sumienność systematycznie, bez względu na grupę zawodową wiąże się z efektywnością. Charakteryzuje ludzi pracowitych, rzetelnych, z poważnym stosunkiem do zadań, nastawionych na osiągnięcia, a tacy ludzie zazwyczaj są dobrymi pracownikami. Stabilność emocjonalna charakteryzuje ludzi opanowanych, odpornych na stres i o wyważonych reakcjach. Badano skutecznych liderów tym modelem i okazało się, że także w wysokim stopniu cechowała ich sumienność oraz cechy towarzyszące, takie jak: wytrwałość i konsekwencja w działaniu, zorganizowanie i motywacja osiągnięć, podnoszenie własnych standardów doskonałości. Drugim istotnym czynnikiem była stabilność emocjonalna, cechowała ich bowiem pewność siebie, poczucie własnej wartości, samokontrola emocjonalna, odporność na stres i sytuacje trudne. Trzecim, lecz znacznie słabszym, była ekstrawersja – potrzeba dominowania nad innymi, poszukiwania doznań i stymulacji, skłonność do reagowania pozytywnymi emocjami, wigor i energia. Czwarty czynnik – ugodowość, wskazywał na nastawienie kooperacyjne, wrażliwość na sprawy innych ludzi, prostolinijność i zaufanie do innych. Wreszcie piąty czynnik – otwartość na doświadczenie, wiązał się z potrzebą zmian, ciekawością intelektualną, wyobraźnią i gotowością do krytycznej analizy.

8.2. TYPY UMYSŁU JAKO KRYTERIUM DOBORU I OCENY PRACOWNIKÓW

Ostatnio kryterium doboru pracowników, a szczególnie menedżerów są typy umysłu (Nosal, 2000). Typ umysłu rozumiany jest jako uwarunkowany budową mózgu i charakterem zgromadzonego doświadczenia styl funkcjonowania. Typ umysłowości, jako konstrukt teoretyczny, dotyczy struktury preferencji poznawczych, które w bezpośrednim zachowaniu wyrażają się różnymi kierunkami aktywności, tworzonymi strategiami i stylami myślenia. Typy umysłu odpowiadają wariantom naturalnej różnorodności psychologicznej.

Prekursorem badań nad typami umysłu był Jung (Jung, 1997) i na jego teorii opiera się najczęściej diagnozę różnic w typach umysłowości. Klasyczną teorią Junga zajmowali się badacze inteligencji emocjonalnej, wskazując na związki między procesami przetwarzania informacji a procesami emocjonalnymi (Mayer, Mitchel, 1997) oraz badacze zajmujący się indywidualnymi stylami myślenia (Sternberg, 1997). Jung przyjmował, że u niektórych osób poznanie i emocje są ze sobą funkcjonalnie spójne, a u innych nie i wtedy występuje znaczny dystans funkcjonalny między emocjami a poznaniem. Współczesne badania nad związkami emocji i poznawania oraz mechanizmami aleksytymii i symboleksji (Damasio, 1994), (Goleman, 1997), (Kolańczyk, 1998), (Maruszewski, Ścigała, 1998) w dużym stopniu potwierdzają trafność założeń przyjętych przez Junga.

W skrócie koncepcja Junga zakłada, że po pierwsze, świadomość człowieka jest stanem jednorodnym i neutralnym, ponieważ zależy od podstawowych funkcji poznawczych, wpływających na kryteria odbierania oraz wartościowania informacji.

Założenie to może mieć istotne znaczenie przy doborze personelu, ponieważ w każdej pracy człowiek musi przetwarzać informacje. Odbiór informacji przebiega dzięki procesom percepcji, ale silny wpływ mają też procesy nieświadome (na przykład obronność percepcyjna) i intuicyjne. Dwoisty charakter ma także analiza i wartościowanie informacji. Z jednej strony jest ona oparta na kategoriach logicznych (funkcja myślenia), z drugiej na kategoriach wynikających z subiektywnego rozumienia sytuacji i odczuwanych emocji (funkcja uczuć).

Po drugie, typ umysłowości człowieka zależy od tego, która spośród czterech podstawowych funkcji świadomości, jako operatorów poznawczych, dominuje najczęściej w procesach przetwarzania informacji oraz od tego, która funkcja jest najmniej rozwinięta, będąc w opozycji do funkcji dominującej. Wyróżnia się cztery funkcje umysłowe: percepcji, myślenia, intuicji i odczuwania. Typ umysłu człowieka jest kombinacją funkcji rozwiniętych i dominujących oraz funkcji rzadziej stosowanych, wypartych i słabo rozwiniętych. Funkcja dominująca wyznacza stabilne preferencje poznawcze (najczęściej stosowane kryteria odbioru i oceny informacji).

Po trzecie, typ umysłu rozumiany jest jako pole sił, zdeterminowane przez pełną strukturę preferencji i awersji. Od rozkładu napięć i dystansów funkcjonalnych występujących w obrębie pełnego (czteroelementowego) zbioru par preferencje – awersje, zależą wyraziste cechy naszej umysłowości. Na przykład, zbyt duża dominacja percepcji minimalizuje funkcje intuicji w procesie odbioru informacji. Podobnie zbyt silna dominacja myślenia minimalizuje wpływ uczuć na ocenę informacji. Typ umysłu zawsze jest uwarunkowany kombinacją wszystkich czterech tendencji. Dominacja funkcji percepcji oznacza, że operacyjne pole świadomości, reprezentowane przez procesy uwagi ukierunkowane jest najczęściej na świat zewnętrzny, na konkretne obiekty, cechy, stany rzeczy. Pole uwagi zajęte jest mechanizmami percepcji. Kształtuje się wtedy percepcyjny typ umysłu, zorientowany na świat zewnętrzny. Intuicja działa w kierunku przeciwnym, ujawnia treści nieświadome: myśli, skojarzenia, które trudno wyrazić werbalnie. Umysł intuicyjny zwrócony jest ku nieświadomości, ważne są zatem wszelkie niejasne myśli, skojarzenia, przeczucia, obawy i słabo wyczuwane możliwości. Pole uwagi wypełnia się tym co podpowiada podświadomość, co silnie koreluje z emocjami i doświadczeniem. Uwaga typu intuicyjnego jest bardzo rozproszona (Kolańczyk, 1991) w wielu kierunkach, obejmuje zatem szerokie pole percepcyjne. Taka zdolność percepcyjna jest czasami bezcenna, jak pisze Nosal za Jungiem: „Zawsze, gdy mamy do czynienia z nieznanymi sytuacjami, kiedy nie można trzymać żadnych powszechnie znanych wartości czy ustalonych pojęć – jesteśmy zdani na intuicję” (Nosal, 2000, za Jung, 1995). Intuicjonista wyraża się przez przeczucia, wyobrażenia, analogie i metafory. Często korzysta z symbolizacji, a to koreluje z emocjonalnym typem umysłu. Z kolei funkcja myślenia dąży do obiektywności poznania opartego na kryteriach realnych, namacalnych i racjonalnych. Wyraża się w logicznej zgodności i zupełności, niesprzeczności, argumentach logicznych i analizie krytycznej. Typ myślący i percepcyjny są bardzo zbieżne.

Po czwarte, typ umysłu reprezentowany przez pole preferencji i awersji jest różnie manifestowany w zależności od poziomu i ukierunkowania energii psychicznej w postaci introwersji i ekstrawersji, jako wymiaru osobowości. Do pełnej diagno-

zy typu umysłu niezbędna jest analiza kompletnej struktury: preferencje – awersje, w kontekście podstawowych wymiarów osobowości i temperamentu, dlatego wymiar ekstrawersja – introwersja będzie istotnie modyfikował końcowy typ umysłu.

Po piąte, kombinacja preferencji i awersji charakteryzujących typ umysłu najwyraźniej ujawnia się w sytuacjach niejasnych, niepewnych i złożonych, wtedy gdy nie można posłużyć się standardową wiedzą o kryteriach odbioru i oceny informacji.

Syntetyczne założenia teorii Junga wykorzystywane są w doborze menedżerów na różne stanowiska organizacyjne, od głównych po liniowe. Ponadto wiedza o preferencjach poznawczych i związanych z nimi różnicach w typach umysłowości wykorzystywana jest w wyjaśnianiu przyczyn konfliktów i różnic stanowisk ujawniających się w trakcie zarządzania.

Wiedza psychologiczna wykorzystywana jest w ocenie spójności między celami i strukturą organizacji a typami umysłowości występującymi wśród kadry kierowniczej. Coraz ważniejsza jest odpowiedź na pytanie: jaki typ umysłu dominuje w zespole badawczym i jakiego typu ludzi brakuje w składzie poszczególnych zespołów. Stwarza się wtedy portrety psychologiczne osób o różnych typach umysłu (tabela 8.1.).

Tabela 8.1. Portrety typów umysłu

	Percepcja	Intuicja
Myślenie	Obserwator	Myśliciel
Uczucia	Pragmatyk	Wizjoner

źródło: opracowanie własne

Przykłady portretów psychologicznych umysłu lidera opartych na koncepcji Junga przedstawia Nosal (Nosal, 2000). Pierwszy portret określa mianem obserwatora, ponieważ umysł ten związany jest z cechami: percepcja i myślenie. Jest to osoba z dystansem obserwująca świat, dająca wiarę tylko temu co jest realne i konkretne. Najważniejsze są dla niej fakty, pomiary i szczegółowe oceny, analizowane za pomocą indukcji. Stale jest nienasycona faktami, dlatego nieustannie poszerza pole percepcji. Silną stroną menedżera obserwatora jest precyzja, orientacja na wyniki, systematyczność i dostrzeganie małych zmian. Jego słabą stroną jest niedostrzeganie ukrytych możliwości, odległych konsekwencji i niewrażliwość na nowe rozwiązania i możliwości. W działaniu charakteryzuje go duża zależność od pola percepcyjnego, czyli od uwarunkowań zewnętrznych, jest ostrożny w postępowaniu, sztywny w używanych kategoriach pojęciowych, ma trudności w używaniu metafor i myślenia symbolicznego. W procesie uczenia się obserwatora charakteryzuje organizacja sekwencyjna, zgodnie z regułami krok po kroku, duża regularność i wolniejsze tempo. Ma szerszy zakres pamięci krótkotrwałej, dzięki tendencjom do dokonywania powtórek.

Dąży do obiektywności w myśleniu, czyli opiera się na kryteriach zewnętrznych, pomija wpływ emocji i odczuć na zachowania człowieka. Charakterystyczną cechą umysłu lidera-obszawatora jest ciągły głód faktów, krótkoterminowa perspektywa działania, przedłużenie fazy analizy działania i zbierania informacji. Jest doskonałym analitykiem, ale bardzo złym strategiem. Jest to umysłowość typowego księgowego, skrupulatnego finansisty, który widzi drzewa a nie widzi lasu, zna świat konkretów i obliczeń, ale nie zna świata ludzkiego, w którym trzeba wywierać wpływ. Jest specjalistą od rzeczy i konkretów.

Drugi portret dotyczy myśliciela. To typ umysłu oparty na parze cech: myślenie – intuicja. Spozstrzega świat jako skończony łańcuch przyczyn i skutków, preferuje pojęcia konkretne, ma trudność w tworzeniu metafor i jest raczej niezależny od pola percepcyjnego. Odbiór informacji jest zatem niezależny od pola, ale kategoryzacja danych przebiega według zamkniętych schematów logicznych. Sprawnie działa w sytuacjach ukierunkowanych na jeden konkretny wynik. Cechuje go duża płynność myślenia przy niskiej oryginalności. Jego tendencje twórcze idą w kierunku rozpracowania problemu, a w mniejszym stopniu ku innym odniesieniom oraz różnorodności i oryginalności rozwiązań. Źle się czuje w świecie nieuporządkowanym, ma skłonność do szufladkowania. Lubi jasne struktury, schematy i procedury postępowania i dlatego jest skłonny podporządkować rzeczywistość schematom i dość sztywnym regułom. W organizacjach myśliciel chętnie podporządkowuje się autokratycznemu zarządzaniu. Rozwiązania funkcjonalne niepokoją go, gdyż są źródłem chaosu. Jego najsilniejszą stroną jest planowanie w szerokiej skali. Jest doskonałym twórcą schematów i planów o określonych celach. Umie także wykrywać przyczyny niepowodzeń, zakłóceń i błędów w postępowaniu innych. Ma świetną intuicję w doborze struktur do typu organizacji.

Trzeci portret psychologiczny typu umysłu to pragmatyk. Umysłowość pragmatyczną cechuje para preferencji: percepcja – uczucia. Jest to umysł aktywny, impulsywny z tendencją do podejmowania ryzyka. Silnie koreluje z nim temperamentalna ruchliwość (cecha centralnego układu nerwowego dotycząca szybkiego przechodzenia ze stanu pobudzenia w stan hamowania i odwrotnie) oraz duże tempo i niska regularność zachowania. Styl myślenia jest aktywny, fragmentaryczny i nieco chaotyczny ale giętki i oryginalny. Działania są oparte na nastrojach i emocjach, skoncentrowane na konkretnych sytuacjach i krótkoterminowej perspektywie. Pragmatyk lubi manipulować faktami według swych doznań, poglądów i preferencji. Jest umysłem konstruktywnym, wytrwałym w poszukiwaniu rozwiązań, szczególnie w sytuacjach trudnych. Lubi sytuacje niedookreślone, a nawet chaotyczne, gdyż dają mu dużą swobodę działania. Pragmatycy są najlepszymi inicjatorami i pionierami nowych przedsięwzięć, ale gdy zostaną one zakończone i pojawia się określona struktura i porządek, stają się znudzeni i szukają nowych wyzwań.

Czwarty typ umysłu to wizjoner. Jest typem całkowicie przeciwnym do obserwatora, opartym na parze cech: intuicja – uczucia. Jest to umysł otwarty, o szerokim horyzoncie poznawczym. Jego działania charakteryzuje pewnego typu bezwładność, szczególnie w pierwszym etapie. Cechuje go wtedy tendencja do odkładania spraw, problemów na później, odwlekanie pracy i poszukiwania rozwiązań. Ten czas jest mu

potrzebny na tworzenie wizji w szerokim ujęciu. Używa wtedy intuicji, angażuje się bardzo osobiście ale w rozległej perspektywie. Myślenie wizjonera ma wielokierunkowy charakter, mocno związany z oryginalnością i metaforycznością. Dobrze „wyczuwa” nowe możliwości i rozwiązania, nawet wtedy, gdy inni nie dostrzegają niczego istotnego i ciekawego. Ma zdolność podejmowania szybkich decyzji, szczególnie w sytuacji presji czasu, niedoboru informacji i zmienności otoczenia. Intuicja skorelowana z logicznym myśleniem prowadzi do diametralnie innych konsekwencji poznawczych niż skorelowana z uczuciami. Można wręcz mówić o dwóch typach intuicji. Pierwszy to intuicja „zimna” podporządkowana schematom myślenia, tak jest u myśliciela, który ma dobre poczucie trafności danego rozwiązania. Drugi typ to intuicja „gorąca”, uwarunkowana emocjonalnie, która prowadzi do wglądów w myśleniu, perspektywicznych wizji, symbolicznych obrazów, co cechuje typ umysłu wizjonera.

Wiedza psychologiczna o różnych typach umysłowości może znaleźć bardzo szerokie zastosowanie w organizacjach. Istotne jest dobre dopasowanie i wykorzystanie typów umysłu w określonej sytuacji organizacyjnej takiej jak na przykład jej kultura lub cykl rozwoju. Ważne może być także planowanie współpracy określonych typów umysłu. Na przykład para obserwator – myśliciel może doskonale uzupełniać się przy planowaniu kontroli strategicznej. Natomiast para: pragmatyk – wizjoner będzie się świetnie uzupełnić przy realizacji danej strategii.

Współcześnie najczęściej stosowaną metodą wyodrębniania typów umysłu jest amerykański kwestionariusz Myers-Briggs wykazujący dobrą trafność i rzetelność diagnozy (Gardner, Martinko, 1996).

8.3. TYPY OSOBOWOŚCI CZŁONKÓW ZESPOŁÓW NA PODSTAWIE KWESTIONARIUSZA MBTI

Kwestionariusz MBTI powstał w ciągu czterdziestu lat badań Katharine C. Briggs i Isabel Briggs-Myers nad typami osobowości w oparciu o koncepcję typów umysłu Junga. Określa preferowany sposób spostrzegania świata, organizowania i analizowania informacji, stosunek do problemów, formułowanie ocen i dokonywanie wyborów. Przebadano nim ponad dwa miliony osób. Kwestionariusz zawiera 94 pytania odnoszące się do czterech wymiarów osobowości: ekstrawersja – introwersja, typ racjonalny – typ intuicyjny, typ myślący – typ uczuciowy, typ sędziowski – typ spostrzegawczy. Odpowiedzi na pytania wyznaczają przewagę jednego krańca ze wszystkich czterech wymiarów, co daje cztery do potęgi drugiej, czyli szesnaście możliwych typów osobowości.

Autorki kwestionariusza określają ekstrawertyka jako osobę lubiącą różnorodność, w serdecznych kontaktach z ludźmi, niecierpliwych przy wykonywaniu długich i powolnych zadań. Ekstrawertyk jest zainteresowany tym jak inni wykonują zadania, lubi rozmawiać z ludźmi i przebywać w ich otoczeniu, działa szybko, często bez zastanowienia, uczy się nowych zadań poprzez kontakt z ludźmi.

Introwertyk to osoba lubiąca ciszę, z trudem zapamiętująca ludzi (twarze i nazwiska), może koncentrować się nad jednym zadaniem przez dłuższy czas, interesuje go

idea kryjąca się za zadaniem, myśli zanim zacznie działać, a czasem na tym kończy. Woli pracować sam, preferuje komunikowanie się z ludźmi w formie pisemnej, uczy się poprzez indywidualne zbieranie informacji.

Typ racjonalny koncentruje się na „tu i teraz”, lubi ustalone metody działania, stosuje to czego się wcześniej nauczył, pracuje zawsze z taką samą szybkością, realistycznie ocenia czas potrzebny na realizację zadania. Wnioskuje krok po kroku, dokładnie analizuje fakty, sprawdza się w zadaniach precyzyjnych, adekwatnie dostosowuje się do rzeczywistości.

Typ intuicyjny lubi nowe wyzwania i możliwości, pasjonuje go udoskonalanie wszystkiego, nie lubi robić tego samego, chętnie uczy się nowych umiejętności, pracuje pod wpływem entuzjazmu, czasami zbyt szybko wyciąga wnioski. Kieruje się intuicją i przeczuciem, nie skupia się dłużej na faktach, szkoda mu czasu na precyzję, szuka powodów zaistniałych stanów rzeczy.

Typ myślący kieruje się przede wszystkim logiką, reaguje na informacje jakie przekazują mu ludzie, a nie na ich uczucia, koncentruje się na logicznych konsekwencjach dokonywanych wyborów. Chce być traktowany uczciwie i sprawiedliwie, jest stanowczy i bezkompromisowy, racjonalny i chłodny wobec ludzi, lubi polegać na własnych osądach i ocenach, ma talent do wnikliwego analizowania problemów, potrafi zranić uczucia innych ludzi.

Typ uczuciowy jest empatyczny, współczujący, lubi sprawiać ludziom przyjemność. Potrzebuje pochwały, preferuje harmonię, interesuje się wartościami, uczuciami i myślami innych ludzi.

Typ sędziowski to osoba lubiąca ład i porządek, z góry wszystko dokładnie planująca, zawsze dokańcza to co rozpoczęła, nie lubi przerywać realizowanych zadań ani ich zmieniać. Preferuje dobrze określone strategie działania, harmonogramy, działa zgodnie z poleceniami.

Typ spostrzegawczy jest osobą otwartą na doświadczenia, dobrze adaptuje się do nowych sytuacji. Ma kłopoty z podejmowaniem decyzji, zaczyna wiele zadań równocześnie i ma problemy z ich dokończaniem, to co trudne i nieprzyjemne odkłada na później, często pracę kończy w ostatniej chwili pod presją czasu, musi sporządzać listy spraw, aby o nich nie zapomnieć.

Preferencje w kierunku któregoś krańca z czterech wymiarów określają jeden z szesnastu możliwych typów osobowości, każdy z nich ma wady i zalety i może być szczególnie przydatny w określonych warunkach organizacyjnych. Dokładna analiza 94 pytań sformułowanych w języku polskim, odnoszących się do poszczególnych wymiarów oraz analiza psychologiczna typów osobowości wyłaniających się ze wszystkich możliwych układów cech skłania do modyfikacji nazw poszczególnych wymiarów, tak aby były bliższe polskim uwarunkowaniom kulturowym oraz realiom psychologicznym. Stąd otrzymamy następujące nazwy wymiarów: ekstrawersja – introwersja (bez zmian, bowiem w polskich wersjach testów ta właściwość jest tak samo opisywana jak w oryginale), racjonalność – intuicja (tu także bez zmian), chłodny – uczuciowy (zastępuje wymiar myślący – uczuciowy, bowiem określenie chłodny lepiej oddaje preferowany sposób funkcjonowania), kontrolujący – spontaniczny (zastępuje parę sędziowski – spostrzegawczy, zdecydowanie lepiej określając psychologiczny portret każdej z osób).

Charakterystyka preferencji wyznaczanych przez te wymiary będzie następująca:

Ekstrawersja (ang. *Extraversion*)

Przyjacielski, rozmowny, skłonny do zabawy, poszukuje stymulacji zewnętrznej, wykazuje optymizm życiowy, ma pogodny nastrój. Towarzyski, serdeczny, asertywny, aktywny, poszukuje doznań, pozytywne emocje przeważają nad negatywnymi. Lubi różnorodność, niecierpliw przy długich i powolnych działaniach. Interesuje się tym jak inni wykonują zadania, rozmowny, działa szybko, preferuje komunikację werbalną, lubi omawiać zadania z innymi.

Introwersja (ang. *Introversion*)

Charakteryzuje go rezerwa w kontaktach interpersonalnych, rzadko jest optymistyczny, preferuje samotność, jest nieśmiały, choć bez lęku społecznego. Koncentruje się w ciszy i samotności, ma kłopoty z zapamiętywaniem nazwisk i twarzy, pracuje wytrwale nad jednym zadaniem przez dłuższy czas. Nie lubi telefonować, woli pracować sam, preferuje komunikację pisemną. Nie lubi nadmiaru stymulacji, uczy się samodzielnie, nie lubi różnorodności, ale jest cierpliwy i działa systematycznie.

Racjonalność (ang. *Sensing*)

Kieruje się zdrowym rozsądkiem, lubi ustalone metody działania, ceni kompetencję i profesjonalizm, cechuje go raczej konserwatyzm, pracuje z przewidzianą szybkością, realistycznie ocenia czas, środki i możliwości. Dokładnie, uważnie analizuje dane, precyzyjny i dokładny w pracy, akceptuje sytuację, w której musi działać, stara się przystosować do danej sytuacji.

Intuicyjność (ang. *Intuition*)

Lubi nowe wyzwania i możliwości, twórczy i nastawiony na udoskonalanie tego co zastał. Nie lubi robić tego samego, raczej tworzy niż uczy się od kogoś, entuzjastycznie podchodzi do nowych pomysłów, działa zrywami, skokami, kieruje się bardziej wycuciem niż rozumem, polega na przecuciach, szkoda mu czasu na precyzję i systematyczność. Docieka przyczyn, woli przekształcać otoczenie niż się przystosować.

Chłodny (ang. *Thinking*)

Pracuje logicznie, uporządkowany, nieczuły na problemy i odczucia innych ludzi, nastawiony na zadania i ich rozwiązywanie. Zwraca uwagę na logiczne, a nie na emocjonalne skutki, dąży do sprawiedliwości i uczciwości. Stanowczy i bezkompromisowy, twardy w dążeniu do celu, skłonny do karania, wymagający. Może ranić uczucia innych, lecz często nieświadomie. Analizuje problemy wnikliwie i chłodno, może rywalizować.

Uczuciowy (ang. *Feeling*)

Zależy mu na serdecznych, bliskich kontaktach z innymi ludźmi, wrażliwy na potrzeby innych, lubi zgodność, interesuje się postawami, wartościami innych w równym stopniu co zadaniami. Przewiduje skutki emocjonalne działań, nie lubi mówić innym nieprzyjemnych rzeczy. Interesuje się ludźmi, preferuje nagrody, współpracuje.

Kontrolujący (ang. *Judging*)

Lubi planować swoją pracę, dokańcza rozpoczęte zadania, skrupulatny, perfekcjonista, lubi działać w określonych strukturach, nie lubi niespodzianek i nieprzewidywanych sytuacji, dokładny. Woli przewidywać i planować niż działać spontanicznie. Zorganizowany, wytrwały o silnej woli, skrupulatny, punktualny, rzetelny. Ma tendencję do kompulsywności w utrzymywaniu porządku, stosuje się do norm i struktur, sztywny.

Spontaniczny (ang. *Perceiving*)

Lubi sytuacje nowe, zaskakujące, elastyczny, szybko reaguje na zmiany i nowości, nie lubi porządku i metodyczności, woli rozwiązania nagle przychodzące mu do głowy. Może być zawodny i nierzetelny, także rozleniwiony ale potrafi mobilizować się w ostatniej chwili i być bardzo efektywny. Bardzo sprawny w nowych i zaskakujących sytuacjach. Musi mieć spis, żeby wywiązać się z obowiązków, potrzebuje kontroli zewnętrznej, lecz jej nie lubi. Ciekawy, pragnący nowości, może nie wykonywać czynności, które uznaje za nudne.

Powyższe wymiary dają szesnaście możliwych typów osobowości, według przewagi wyników dotyczących określonego krańca skali z wymiarów: ekstrawertyk – introwertyk, racjonalność – intuicja, chłodny – uczuciowy, kontrolujący – spontaniczny (tabela 8.1).

Galeria szesnastu postaci – portretów psychologicznych wyłonionych na podstawie MBTI:

1. Chłodny, racjonalny indywidualista

Człowiek dokładny, staranny, systematyczny, skrupulatny, przywiązuje wagę do szczegółów, chłodny, preferuje pracę w odosobnieniu, robi swoje. Pracuje systematycznie, zgodnie z harmonogramem, ma wszystko we właściwym miejscu i we właściwym czasie. Zawsze realizuje zobowiązania, podporządkowuje się, lubi jasne struktury, porządek oraz poszanowanie prywatności. Źle znosi odstępstwa od planu i nowe sytuacje.

Styl przywództwa: nastawiony na zadania, kontrolujący i konserwatywny. Polega na wiedzy i doświadczeniu, przewodzi stabilnie i konsekwentnie, słabo komunikuje się.

2. Ciepły, wypełniający zadania indywidualista

Lojalny, życzliwy, empatyczny i wrażliwy, ale nieśmiały. Staranny, skrupulatny, odpowiedzialny za szczegóły i procedury. Chętnie pomaga innym, gdy zostanie o to poproszony. Nie lubi odstępstw od planu, ceni ład i porządek.

Styl przywództwa: nie lubi przewodzić, przyjmuje przywództwo jako polecenie, przewodzi wtedy liberalnie, oczekując, że wszyscy wiedzą co robić. Kontroluje z boku, zauważa szczegóły i wszelkie odstępstwa od zasad i procedur.

3. Ciepły, skromny innowator

Twórczy i skromny, ma własne wizje, ale nie lubi ryzyka. Współczujący i wyrozumiały, uczciwy i konsekwentny. Woli pracować w samotności, można na nim polegać.

Tabela 8.1. Typy osobowości

<p>Chłodny, racjonalny indywidualista</p> <p>racjonalny, chłodny, kontrolujący</p> <p>(ISTJ) (1)</p>	<p>Ciepły, wypełniający zadania indywidualista</p> <p>racjonalny, uczuciowy, kontrolujący</p> <p>(ISFJ) (2)</p>	<p>Ciepły, skromny innowator</p> <p>intuicyjny, uczuciowy, kontrolujący</p> <p>(INFJ) (3)</p>	<p>Twórczy, chłodny indywidualista</p> <p>intuicyjny, chłodny, kontrolujący</p> <p>(INTJ) (4)</p>
<p>Spontaniczny, chłodny indywidualista</p> <p>chłodny, racjonalny, spontaniczny</p> <p>(ISTP) (5)</p>	<p>Skromny, elastyczny indywidualista</p> <p>uczuciowy, racjonalny, spontaniczny</p> <p>(ISFP) (6)</p>	<p>Twórczy, spontaniczny indywidualista</p> <p>uczuciowy, intuicyjny, spontaniczny</p> <p>(INFP) (7)</p>	<p>Chłodny twórca, działający indywidualnie i spontanicznie</p> <p>chłodny, intuicyjny, spontaniczny</p> <p>(INTP) (8)</p>
<p>Chłodny, spontaniczny racjonalista, zorientowany na zadania</p> <p>racjonalny, chłodny, spontaniczny</p> <p>(ESTP) (9)</p>	<p>Otwarty, spontaniczny racjonalista</p> <p>racjonalny, uczuciowy, spontaniczny</p> <p>(ESFP) (10)</p>	<p>Charyzmatyczny twórca</p> <p>intuicyjny, uczuciowy, spontaniczny</p> <p>(ENFP) (11)</p>	<p>Chłodny, spontaniczny innowator</p> <p>intuicyjny, chłodny, spontaniczny</p> <p>(ENTP) (12)</p>
<p>Chłodny analityk, realizujący zadania</p> <p>chłodny, racjonalny, kontrolujący</p> <p>(ESTJ) (13)</p>	<p>Ciepły organizator, racjonalista</p> <p>uczuciowy, racjonalny, kontrolujący</p> <p>(ESFJ) (14)</p>	<p>Twórczy, współdziałający organizator</p> <p>uczuciowy, intuicyjny, kontrolujący</p> <p>(ENFJ) (15)</p>	<p>Chłodny innowator, nastawiony na problemy</p> <p>chłodny, intuicyjny, kontrolujący</p> <p>(ENTJ) (16)</p>

Objaśnienia – kolejno w pionie: nazwa typu osobowości; wymiary składowe danego typu; typ MBTI; numer porządkowy typu.

źródło: opracowanie własne

Styl przywództwa: kieruje się dobrem innych i organizacji, uzyskuje współpracę innych bez wywierania nacisku, lecz przez własną wizję. Kieruje demokratycznie z elementami przywództwa charyzmatycznego.

4. Twórczy, chłodny indywidualista

Niezależny, zdeterminowany, koncentruje się na jednym celu, głównie związanym z własną wizją. Duże umiejętności koncepcyjne i planistyczne, silnie przywiązany do własnych założeń i przewidywań. Usuwa przeszkody leżące na drodze do celu.

Styl przywództwa: autokratyczny, związany z własną wizją, nastawiony na realizację celów i rozwiązywanie problemów, twardy wobec innych.

5. Spontaniczny, chłodny indywidualista

Praktyczny, realista, zwracający uwagę głównie na fakty, elastyczny w różnych sytuacjach. Kieruje się logiką, nie lubi sztywności i reguł. Rozwiązuje problemy dokładnie tak, jak należy w danej sytuacji, ale nie lubi kontroli i nacisku. Dąży do celu, często pomijając przepisy.

Styl przywództwa: demokratyczno-liberalny, daje przykład innym, w zespole wprowadza normy równości, stosuje minimalny nadzór, działa zgodnie z zasadami, które sam uznaje.

6. Skromny, elastyczny indywidualista

Lagodny, delikatny, współczujący, otwarty, skromny i wrażliwy. Czuły na potrzeby innych w organizacji, reaguje żywo na nie, gdy się go o to poprosi. Wnosi ciepłą atmosferę, nie lubi, gdy mu się coś narzuca.

Styl przywództwa: wycofuje się z przewodzenia, pozostawia innym całkowitą swobodę, motywuje emocjonalnie, nie lubi krytykować, słaby przywódca.

7. Twórczy, spontaniczny indywidualista

Otwarty, wnikliwy, elastyczny idealista. Bardzo twórczy i przywiązany do własnych wizji. Stoi za własnymi ideami, szuka nowych rozwiązań, nie znosi ograniczeń. Najsprawniej działa w sytuacjach bezpiecznych, cichych i spokojnych. Nie lubi biurokracji, potrzebuje dużo swobody działania.

Styl przywództwa: demokratyczno-liberalny, wskazuje idee, ale nie naciska, konsekwentnie trzyma się własnych wizji, nie lubi krytykować.

8. Chłodny twórca działający indywidualnie i swobodnie

Ciekawy, twórczy, skupiony bardziej na ideach niż na ludziach. Ma kłopoty interpersonalne, nie podporządkowuje się, bardzo elastyczny i kreatywny w odniesieniu do problemów. Niezależny, szanuje prywatność, spokój i jak najmniej formalnych struktur.

Styl przywództwa: może przewodzić grupie profesjonalnych indywidualistów, dając im dużą swobodę.

9. Chłodny, spontaniczny racjonalista, zorientowany na zadania

Lubi działać pragmatycznie, zaradny, ale z trudem podporządkowuje się regułom. Aktywny, dąży do kompromisu, podejmuje ryzyko w ramach własnej kalkulacji.

Styl przywództwa: podejmuje przywództwo w sytuacjach kryzysu, kieruje autokratycznie, bezpośrednio, narzuca innym własny styl.

10. Otwarty, spontaniczny racjonalista

Bardzo przyjacielski i towarzyski, rozsądny, lubiący wywierać wpływ. Współpracuje, wnosi entuzjazm, łączy ludzi i zespoły, lubi dużo ludzi i dużo swobody działania.

Styl przywództwa: demokratyczny, motywuje własnym entuzjazmem, skutecznie opanowuje kryzysy, buduje pozytywną atmosferę zespołową.

11. Charyzmatyczny twórca

Wnikliwy, innowacyjny entuzjasta, zawsze szuka nowych możliwości, elastyczny, nie lubi ograniczeń. Inicjuje zmiany, aktywizuje potencjalne możliwości innych, wywiera silny wpływ swą osobowością.

Styl przywództwa: charyzmatyczny, mobilizuje innych poprzez własne wizje, doskonale komunikuje się, zaraża entuzjazmem.

12. Chłodny, spontaniczny innowator

Twórczy, zorientowany na zadania, spontaniczny i bardzo aktywny. Lubi wyzwania, wymyśla nowe rozwiązania, przejmuje inicjatywę i angażuje innych. Woli swobodę działania, elastyczny i zorientowany na zmiany, nie znosi biurokracji.

Styl przywództwa: liberalny lecz wymagający. Daje swobodę, ale oczekuje wysokich wyników. Zachęca do samodzielności i profesjonalizmu.

13. Chłodny analityk, realizujący zadania

Logiczny, zdecydowany, dokładnie planuje, organizuje procesy, grupy i projekty. Trzyma się planu, preferuje jasne struktury, stabilność i bezpieczeństwo. Zorientowany na efektywność i sytuacje przewidywalne.

Styl przywództwa: autorytarny i wymagający, samodzielnie i szybko podejmuje decyzje, wymaga przestrzegania zasad, kontroluje.

14. Ciepły organizator, racjonalista

Uczynny, współczujący, zorientowany na interakcje i potrzeby ludzi. Dobrze współpracuje, trzyma się planu, przestrzega zasad, lojalny. Preferuje jasne reguły, dobrą organizację i pracę w zespole.

Styl przywództwa: demokratyczny, troszczy się o innych, reaguje na bieżące problemy, kontroluje według wspólnie ustalonych kryteriów, dobrze się komunikuje.

15. Twórczy, współdziałający organizator

Wyrozumiały, tolerancyjny, o wspaniałych umiejętnościach interpersonalnych, empatyczny, wnosi ideały. Troszczy się o problemy innych, wpływa na wydarzenia, zachęca do współpracy w ramach jasnych zasad. Lubi harmonię, stabilność i porządek.

Styl przywództwa: demokratyczno-charyzmatyczny, wnosi entuzjazm, dobrze określa reguły, inspiruje zmiany, efektywnie motywuje.

16. Chłodny innowator nastawiony na problemy

Logiczny, zorganizowany, obiektywny, wie co jest słuszne, a co nie. Preferuje ład i porządek, stosuje się do reguł, dobrze planuje, lubi sprawną organizację pracy, stanowczy i zdecydowany.

Styl przywództwa: autokrata z wizją. Zorientowany na działanie, wnosi własne idee, zarządza bezpośrednio i stanowczo. Dobrze kontroluje, uprawia zdecydowane przywództwo.

8.4. PRZYPORZĄDKOWANIE TYPÓW OSOBOWOŚCI WYŁONIONYCH PRZEZ MBTI DO ZESPOŁÓW O OKREŚLONEJ ARCHITEKTURZE

Modele architektury zespołu opisane w rozdziale 6, a typy osobowości członków zespołów badawczych:

Zeus – władza formalna

Członkowie zespołu: pożądane cechy to podporządkowanie i kontrola, racjonalność, introwersja. Należą tu będzie typ (1) – Chłodny, racjonalny indywidualista, (2) – Ciepły, wypełniający zadania indywidualista, (13) – Chłodny analityk wypełniający zadania.

Lider: (4) Twórczy, chłodny indywidualista – styl autokratyczny,

(13) Chłodny analityk wypełniający zadania – styl autokratyczny z dużymi wymaganiami,

(16) Chłodny innowator – przewodzi autokratycznie z własną wizją.

Apollo – rola/funkcja

Członkowie zespołu: pożądane cechy to kontrola, introwersja, racjonalność z dopuszczeniem także intuicji. Należą tu będą: (1) Chłodny indywidualista, robiący swoje, (2) Ciepły indywidualista, wypełniający zadania, (3) Ciepły, skromny innowator, (4) Twórczy, chłodny indywidualista.

Lider: (1) Chłodny indywidualista – styl konserwatywny, wymagający wypełniania zadań.

Atena – zadania/cele

Członkowie zespołu: pożądane cechy to swoboda działania, spontaniczność, ekstrawersja, intuicja i także racjonalność. Należą tu: (9) Chłodny, spontaniczny indywidualista, zorientowany na zadania, (10) Otwarty, spontaniczny racjonalista, (11) Charyzmatyczny, spontaniczny twórca, (12) Chłodny, spontaniczny innowator.

Lider: (10) Otwarty, spontaniczny racjonalista – demokratyczny styl przywództwa,

(15) Twórczy organizator, nastawiony na ludzi – przewodzi demokratycznie z elementami przywództwa charyzmatycznego.

Dionizos – osoby/gwiazdy

Członkowie zespołu: pożądane cechy to indywidualność, intuicja, swoboda, typ chłodny lub uczuciowy. Należą tu: (8) Chłodny twórca, działający indywidualnie i swobodnie, (7) Twórczy, spontaniczny indywidualista, (11) Charyzmatyczny, spontaniczny twórca, (12) Chłodny, spontaniczny innowator.

Lider: (12) Chłodny, spontaniczny innowator – przywództwo liberalne ale wymagające,

(8) Chłodny twórca – przewodzi liberalnie grupie profesjonalistów

Gaja – geniusz/doświadczenie

Członkowie zespołu: pożądane cechy to podporządkowanie, kontrola, racjonalność, introwersja. Należą tu: (14) Ciepły organizator, racjonalista, (1) Chłodny indywidualista – robiący swoje, (2) Ciepły indywidualista, wypełniający zadania.

Lider: (11) Charyzmatyczny twórca – przywództwo charyzmatyczne.

Hefajstos – rzemiosło

Członkowie zespołu: pożądane cechy to swoboda i spontaniczność, ekstrawersja, a także introwersja, uczuciowość. Należą tu: (10) Otwarty, spontaniczny racjonalista, (9) Chłodny racjonalista, zorientowany na zadania, (6) Skromny, elastyczny indywidualista.

Lider: (10) Otwarty, spontaniczny racjonalista – przewodzi demokratycznie, (14) Ciepły organizator, racjonalista – przewodzi demokratycznie.

Temida – sprawiedliwość/egalitaryzm

Członkowie zespołu: pożądane cechy zespołu to racjonalność, kontrola, typ chłodny. Należą tu: (13) Chłodny analityk, nastawiony na realizację zadań, (1) Chłodny indywidualista, robiący swoje.

Lider: (14) Ciepły organizator, racjonalista – przewodzi demokratycznie.

Hermes – konkurencja

Członkowie zespołu o cechach: intuicyjni, spontaniczni (lubiący zmiany), chłodni i rywalizujący. Należą tu: (12) Chłodny innowator, zorientowany na rozwiązywanie problemów, (8) Chłodny twórca, działający indywidualnie.

Lider: (5) Spontaniczny, chłodny indywidualista, przewodzi liberalnie, stosuje luźny nadzór, stoi z boku.

Ares – konflikt

Członkowie zespołu o cechach sprzecznych, konfliktowych, raczej chłodni ekstrawertycy:

(9) Chłodny racjonalista zorientowany na zadania,

(12) Chłodny innowator zorientowany na rozwiązywanie problemów, lubiący swobodę,

(13) Chłodny analityk nastawiony na zadania,

(16) Chłodny innowator lubiący kontrolę.

Lider: Początkowo jest nieskuteczny na przykład typ (6) przewodzi w sposób wycofujący się, później pojawia się lider chętnie przejmujący przywództwo w czasie kryzysu, głównie (9), a także (4), przewodzi zdecydowanie, autokratycznie.

Zespoły badawcze o określonej architekturze sprawnie funkcjonują przy odpowiednio dobranych typach osobowości członków i liderów. Preferencje na czterech wymiarach badanych przez MBTI mogą zapewnić odpowiedni dla danej architektury

Typy osobowości członków zespołów badawczych zespołu sposób przetwarzania informacji, spostrzegania, podejmowania decyzji, realizacji zadań, poziom relacji interpersonalnych, wrażliwości, kreatywności i precyzji pracy oraz możliwość osiągnięcia celów zespołu.