

WYKORZYSTANIE TECHNIKI MBTI W BUDOWANIU ZESPOŁU PROJEKTOWEGO

Marian KOPCZEWSKI, Eryk SZWARC

Streszczenie: W dzisiejszych czasach problemem jest podjęcie trafnej decyzji. Spowodowane jest to dużą ilością informacji i wiedzy, która do nas napływa z każdej strony. Wspomaganie decyzji jest szeroko pojętym terminem. Jedną z jego gałęzi jest podejmowanie decyzji związanych z doбором członków do różnego rodzaju zespołów. Wśród kilku służących temu technik wyróżnić należy metodę MBTI. Znajduje ona zastosowanie nie tylko w biznesie wspomagając budowę zespołów, ale również przy obsadzaniu stanowisk, w edukacji do określania najefektywniejszych metod uczenia dla różnych typów, w poradnictwie dotyczącym kariery zawodowej do znajdowania idealnej kariery dla danego typu.

Słowa kluczowe: wspomaganie decyzji, MBTI, osobowość, zespół projektowy, projekt.

1. Wstęp

XXI wiek jest wiekiem wyścigu szczurów. W tej gonitwie liczy się tylko kto wie więcej, kto przyswaja wiedzę szybciej, kto potrafi patrzeć perspektywnie. Powszechnymi wymogami stawianymi nam w życiu zawodowym są kreatywność, otwartość, elastyczność i umiejętność podejmowania trafnych decyzji. Kształcimy się na specjalistów, lecz wymaga się od nas wszechstronności. Młody człowiek zaczynając pierwszą pracę powinien mieć już kilkuletni staż i doświadczenie. Od dojrzałych pracowników oczekuje się ciągłego podwyższania poziomu kompetencji, efektywności jak i wydajności pracy. Staramy się za wszelką cenę sprostać tym wymaganiom, które nie rzadko przekraczają nasze możliwości.

Nie każdy sprawdza się jako kierownik zespołu, tak jak nie każdy rozwinięte skrzydła w klatce ograniczany ramami programu. W szkole, w pracy niedoceniane są indywidualne cechy osobowości. Poziom wiedzy o psychologii jest ciągle bardzo mały. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest fakt, iż ta wiedza jest mało przystępna dla przeciętnego człowieka. Teorie o ludzkiej psychice są bardzo zawiłe i skomplikowane. A właśnie w aspektach naszej psychiki należy szukać rozwiązania. To właśnie tam zapisane są nasze predyspozycje, nasze skłonności i możliwości. Właśnie od tych psychicznych aspektów naszej osobowości zależy to czy sprawdzimy się jako liderzy nadzorujący zespoły osobowe. Czy będziemy w stanie skoordynować ich działania i czy skutecznie skłonimy ich do wydajnej pracy. Czy może raczej poświęcimy się indywidualnej pracy koordynując tylko swoje działania.

Wybierając ścieżki swojego rozwoju, wspinając się po szczeblach kariery najważniejsze nie są nabyte umiejętności, bo zawsze można się nauczyć i doszkolić, lecz nasze predyspozycje psychiczne. Każdego z nas można zakwalifikować do jednego z 16 typów psychologicznych. Te typy psychologiczne definiują nasze skłonności, preferencje, sposób postrzegania i podejmowania decyzji. Poznanie wszystkich zalet i możliwości swojego typu psychologicznego pozwala na zrozumienie własnej natury oraz zrozumienie własnego

potencjału psychologicznego. Na tej podstawie można trafniej wybierać ścieżki swojego rozwoju w życiu zawodowym jak i osobistym.

Wiele firm specjalizujących się w przeprowadzaniu szkoleń, warsztatów i kursów mających w programie testy MBTI reklamuje się w wirtualnym świecie. W źródłach internetowych można odnaleźć formularze przeprowadzające badanie w formie testu (pełny test zawiera również część ustną) dla przeciętnego użytkownika. Te darmowe narzędzia nie oferują jednak przeprowadzenia badania dla grupy osób. Nie pozwalają na monitorowanie wyników i śledzenie rozwoju osób poddanych testom. Dodatkowo nie posiadają one baz danych dających możliwość analizy wyników indywidualnych oraz zestawień większej ilości użytkowników. Stąd potrzeba budowania systemów opartych o metodę MBTI, które będą stanowiły bazę do podejmowania decyzji dotyczących m.in. budowania zespołów projektowych.

2. Kwestionariusz MBTI

Kwestionariusz MBTI (skrót od: Myers – Briggs Type Indicator) jest najczęściej stosowanym kwestionariuszem na świecie. O jego popularności świadczy fakt, iż występuje w trzydziestu wersjach językowych i jest jedynym narzędziem, które ma 30-letnią i dobrze udokumentowaną historię.

Efektom wykorzystania techniki MBTI jest określenie osoby pod względem jednego z szesnastu typów psychologicznych opisanych przez Isabel Myers i Katharine Briggs. Każdy z typów psychologicznych stanowi kombinację czterech preferencji spośród ośmiu, kształtujących podstawowe funkcje psychologiczne. Preferencje te oznaczone są symbolami literowymi pochodzącymi od ich nazw w języku angielskim. Zatem kod typu psychologicznego składa się z czterech liter wskazujących dominujące preferencje występujące w następujących alternatywach:

- a) Preferencje dla jednego z dwóch źródeł pobudzenia (stymulacji psychologicznej):

Ekstrawersja (E) Extraversion	lub	Introwersja (I) Introversion
----------------------------------	-----	---------------------------------

- b) Preferencje dla jednego z dwóch rodzajów percepcji (poznawanie rzeczy, ludzi, zdarzeń):

Doznawanie (S) Sensing	lub	Intuicja (N) Intuition
---------------------------	-----	---------------------------

- c) Preferencje dla jednego z dwóch sposobów decydowania (sposobów wyciągania wniosków dotyczących poznawanych przedmiotów i ich oceny):

Myślenie (T) Thinking	lub	Odczuwanie (F) Feeling
--------------------------	-----	---------------------------

- d) Preferencje dla jednej z dwóch postaw wobec otaczającej rzeczywistości i układania sobie życia:

Osądzanie (J) Judging	lub	Obserwowanie (P) Perceiving
--------------------------	-----	--------------------------------

Należy jednak mieć na uwadze, że każdy człowiek nosi w sobie wszystkie osiem preferencji. Są one tylko w różnym stopniu uwydatnione. Dopiero konkretna, indywidualna mieszanka preferencji tworzy profil osobowości. O sukcesie zespołu projektowego decyduje kombinacja osobowości, dobrana do zadań i celów projektu.

3. Teoria typów psychologicznych

Twórcą koncepcji typów psychologicznych jest szwajcarski psychiatra Karol Gustaw Jung (1875-1963), który uchodzi za twórcę najbardziej wszechstronnej teorii psychiki ludzkiej. W dziele Junga „Typy psychologiczne” podkreśla on że: (...) moja typologia stanowi owoc wieloletniego doświadczenia - doświadczenia zgoła niedostępnego psychologowi akademickiemu. Jestem przede wszystkim lekarzem i praktykującym psychoterapeutą, wszystkie moje tezy psychologiczne wynikają z doświadczeń zebranych w trakcie codziennej ciężkiej pracy zawodowej. A zatem to co przedstawiam w tej książce, zostało, by tak rzec, zdanie po zdaniu po stokroć sprawdzone w praktycznej terapii osób chorych - pierwotnie się z niej zrodziło. Głębszą, osobistą inspiracją do stworzenia typologii psychiki ludzkiej stanowiło dla Junga załamanie się jego osobistych kontaktów z Freudem.

Teoria Junga przyjęła bardzo praktyczną formę pod postacią sortera typów psychologicznych opracowanego przez dwie Amerykanki - matkę i córkę - Katherine Myers i Isabel Briggs-Myers. Od ich nazwisk pochodzi nazwa sortera - Myers Briggs Type Indicator (MBTI). Celem Myers i Briggs było ułatwienie dostępu do teorii Junga, którą były zafascynowane, bowiem jego dzieło jest trudne w odbiorze dla przeciętnego czytelnika. Widziały one również sens swojej pracy w pomocy ludziom we wzajemnym zrozumieniu się. Podobnie jak w przypadku Junga, duże znaczenie miały motywy osobiste związane z dużym zróżnicowaniem postaw i zachowań w rodzinie Briggsów.

Początkowo Briggs próbowała stworzyć typologię psychologiczną na podstawie biografii wybitnych postaci historycznych. Po ukazaniu się dzieła Junga, podjęła razem z matką prace nad stworzeniem sortera typów czyli instrumentu w formie kwestionariusza, pozwalającego identyfikować typy psychologiczne na podstawie udzielonych odpowiedzi. Prace trwały około 20 lat. Właściwości sortera zostały zbadane na próbie ponad 5000 studentów, których drogi życiowe i kariery obserwowano przez 12 lat. Wyniki tych badań zostały oficjalnie przedstawione Amerykańskiemu Towarzystwu Psychologicznemu w 1964 roku. Po raz pierwszy zastosowano sorter MBTI na dużą skalę na studiach medycznych, jako pomoc przy wyborze specjalizacji i przystosowaniu do zawodu lekarza. W latach 70-tych sorter MBTI zaczął się rozpowszechniać na uniwersytetach amerykańskich. Obecnie stanowi on jedną z podstawowych pomocy dydaktycznych na zajęciach z zarządzania, zachowań organizacyjnych i komunikacji, dostarczającą studentom wiedzę o psychologicznych różnicach między ludźmi.

Po zebraniu doświadczeń w warunkach akademickich, głównie na kierunkach medycznych i zarządzania, stosowanie sortera w praktyce przyjęło dużą skalę komercyjną. Szerokie badania pozwoliły opracować programy treningów zespołowego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji oraz przeszkolić tysiące certyfikowanych instruktorów. Celem takich treningów jest dobieranie zespołów zrównoważonych pod względem typów psychologicznych oraz doskonalenie technik pracy zespołowej, pozwalających efektywnie rozwiązywać problemy i podejmować optymalne decyzje. Właścicielem praw autorskich tego testu jest firma Consulting Psychologists Press, Inc, jego dystrybucją i szkoleniami zajmuje się firma Center for Applications of Psychological Type, Inc. Obecnie notuje się rocznie około dwóch milionów zastosowań sortera MBTI.

3.1. Struktura typu psychologicznego

Podstawowym spostrzeżeniem Junga było to, że u różnych osób występują różne

preferencje określonych funkcji psychologicznych. Dominacja jednych funkcji nad innymi powoduje zróżnicowanie między ludźmi pod względem wrażliwości na czynniki stymulujące, sposobu widzenia rzeczywistości i jej oceny oraz kształtowania swojego życia. Zróżnicowanie to stanowi podstawę klasyfikacji typów psychologicznych. Opiera się ona na wyróżnieniu czterech funkcji psychologicznych, z których każda może występować w przeciwstawnych sobie wariantach. Zgodnie z ustaleniami Junga oraz Myers i Briggs preferowane warianty funkcji tworzą typ psychologiczny.

Określenie typu osobowości opiera się na czterech podstawowych aspektach ludzkiej osobowości:

- 1) W jaki sposób wzajemnie oddziałujemy ze światem i dokąd kierujemy energię?
- 2) Jaki rodzaj informacji naturalnie spostrzegamy?
- 3) Jak podejmujemy decyzje?
- 4) Czy wolimy żyć w sposób bardziej strukturalny, zorganizowany (podejmowanie decyzji), czy też bardziej spontaniczny (przyjmowanie informacji)?

Określając w ten sposób preferencje dla każdego z czterech wymiarów typu osobowości, otrzymujemy się czteroliterowy kod, np. ENFP, itd., któremu towarzyszy szczegółowy opis osobowości.

Tab. 1. Zbiór wszystkich typów osobowości

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Każdy z nas pasuje do jednego z tych szesnastu typów. Mimo, iż typ osobowości jest usystematyzowany, jest także elastyczny. Jest wystarczająco zawężony, by być użytecznym, jednocześnie na tyle dostosowany by pasować do każdego.

3.2. Funkcje dotyczące pobudzenia

Introwertycy i ekstrawertycy - inny sposób koncentracji uwagi

Istnieją dwie przeciwstawne preferencje reagowania na bodźce.

- Preferencje ekstrawertywne (E) polegają na czerpaniu bodźców i inspiracji do działania z otoczenia i interakcji z innymi ludźmi. Ekstrawertycy szukają stymulacji na zewnątrz siebie i nastawieni są na działanie aktywne i otwarte. To co interesuje ekstrawertyka to świat zewnętrzny i zachodzące w nim procesy i zmiany. Chcą brać czynny udział w tych wydarzeniach i doświadczeniach. Zależy im na wzajemnej interakcji z ludźmi, stąd też czerpią energię do życia. Preferowany przez nich styl komunikowania to bezpośrednia rozmowa. Uczą się najlepiej poprzez wykonywanie różnych czynności, podejmowanie prób. Najpierw mówią, potem słuchają. Chcą być zawsze w centrum uwagi. Co ważne interesuje ich głównie chwila obecna, a nie to co przyniesie przyszłość. Są niezwykle ekspresyjni.
- Introwersja (I) skłania człowieka do szukania stymulacji wewnętrznej. Introwertycy pobudzani są własnymi ideami, pomysłami, wrażeniami i wzruszeniami. Introwersja wiąże się ze skłonnością do głębszych przemyśleń przed podjęciem działania i zachowywania tych przemyśleń dla siebie.

Koncentracja na własnym świecie wewnętrznym idei i doświadczeń to domena introwertyków. Ich energia życiowa wypływa z głębi ich wnętrza, własnych przemyśleń, odczuć i refleksji. Preferowany przez nich styl komunikowania to pisanie i czytanie. Cenią swoją prywatność. Zanim podejmą działania lub wypowiedzą się dokładnie rozważą daną kwestię. Są skoncentrowani i to co ich interesuje to przyszłość, a nie dzień dzisiejszy. Są wizjonerami.

3.3. Funkcje poznawcze

Percepcjoniści i intuicyjni - inny sposób zdobywania informacji.

- Preferencja doznawania (S) odnosi się do wyboru informacji bezpośrednio dostępnych pięciu zmysłom i koncentracji uwagi na tym co się aktualnie dzieje w otoczeniu. Percypujący zdobywają informacje przede wszystkim zmysłami: wzrokiem, słuchem, dotykiem, węchem. Obserwują to co dzieje się wokół nich i są w stanie szybko rozpoznać nowe sytuacje. Koncentrują się na rzeczach realnych i aktualnych. Lubią szczegóły, konkretne dane poparte faktami. Poszukują informacji krok po kroku. Ufają własnemu doświadczeniu.
- Tej preferencji przeciwstawiona jest intuicja (N) polegająca na odbiorze świata za pośrednictwem „szóstego zmysłu”, wyrażająca skłonność do zwracania uwagi na informacje i symptomy ukrytych przyczyn i czynników tego, co aktualnie istnieje lub mogłoby zaistnieć. Osoby preferujące podejście intuicyjne chcą otrzymywać informacje w całości, koncentrując się na związkach i połączeniach między różnymi faktami. Chcą pokazywać rozwiązania modelowe, łatwo przychodzi im znajdowanie nowych możliwości i prezentacja innych sposobów rozwiązywania problemów. Koncentrują się na spojrzeniu ogólnym (tzw. big picture). Są teoretykami i myślą abstrakcyjnie. Ufają inspiracji, skaczą z tematu na temat.

3.4. Funkcje decyzyjne

Myślący i odczuwający - inne sposoby podejmowania decyzji.

- Preferencja myślenia (T) dotyczy organizowania, porządkowania i oceny informacji w sposób pozwalający podjąć logiczne i obiektywne decyzje. Osoby podejmujące decyzje poprzez wnikliwą analizę (myślący), patrzą na logiczne konsekwencje wyborów. Chcą oceniać sytuacje jak najbardziej obiektywnie, analizując przyczyny i skutki. Kierują się zasadą prawdy, stosują własne reguły gry. Ich mocną stroną jest dociekliwość, poszukiwanie co jest sednem problemu, by jak najszybciej go rozwiązać. Korzystają z zasad logiki.
- Przeciwstawiona temu preferencja odczuwania (F) odnosi się do organizowania, porządkowania i oceny informacji nastawionej na podjęcie decyzji, wyrażającej osobisty stosunek człowieka do określonej sytuacji lub zjawiska. Ci, którzy kierują się wartościami oraz przekonaniem przy podejmowaniu decyzji (odczuwający), będą zastanawiać się co jest ważne dla nich i dla innych ludzi. Starają się wczuć w sytuacje innych osób i z nimi identyfikować. Podejmują decyzje na podstawie wartości ważnych dla ludzi. Ich celem jest harmonia i uznanie innych, poprzez zrozumienie, docenienie i wsparcie. Osoby te wzbudzają sympatię, akceptują innych, okazują innym swoje współczucie.

3.5. Funkcje dotyczące traktowania świata zewnętrznego

Oceniający i obserwujący inne sposoby orientacji na świat zewnętrzny.

Osadzanie (J) i obserwowanie (P) są preferencjami dotyczącymi traktowania świata zewnętrznego i organizowania sobie w nim życia.

- Osadzanie (J) jest skłonnością do rygorystycznego odnoszenia się do otoczenia oraz życia starannie zaplanowanego i zorganizowanego, z możliwością podejmowania stanowczych decyzji. Osoby, które w ciągły sposób oceniają świat z reguły prowadzą uporządkowany tryb życia. Podejmują decyzje, wprowadzają je w czyn, żyją dalej. Ich życie jest dobrze zorganizowane, a sprawy uporządkowane. Trzymają się planów i harmonogramów. Cieszy ich wykonanie ustalonych zadań. Są systematyczni i nie lubią niczego zostawiać na ostatnią chwilę.
- Przeciwstawiany tej preferencji obserwowanie (P) wyraża tolerancyjne odnoszenia się do otoczenia oraz życia w sposób spontaniczny i elastyczny, z możliwością przystosowywania się do sytuacji i wykorzystywania nadarzających się okazji. Osoby, które ciągle obserwują życie i świat zewnętrzny (Perceiving) są spontaniczne, poszukują nowych doznań. Chcą zrozumieć świat raczej niż go kontrolować. Plany i harmonogramy ich przerażają, chcą być otwarci i podejmują decyzje w ostatniej chwili. Cenią sobie to, że potrafią dostosować się do zmieniającej się rzeczywistości. Kierują się przypadkiem. Presja, że coś musi być zrobione w ostatniej chwili dodaje im energii.

4. Przykład budowy zespołu

Przedsiębiorstwo X realizuje projekty z branży IT (oprogramowanie). Obecnie przewidziane są 3 projekty do realizacji (P_1 , P_2 , P_3). Do każdego z nich przydzielić należy po 5 pracowników. Przedsiębiorstwo posiada kadre w postaci 15 pracowników. Posiadają oni określony typ osobowości T_o (określony za pomocą techniki MBTI – patrz tabela 2).

Zakłada się, że do realizacji danych projektów wyznaczone są pożądane cechy osobowości:

P_1 – rutynowe projekty inżynierskie – **przydatny typ ESTJ**

P_2 – projektanci – **przydatny typ ENTJ lub INTJ**

P_3 – marketing projektu – **przydatny typ ESFJ**

Tab. 2. Typy osobowości u pracowników

Pracownik	Typ osobowości
1	ESFJ
2	ESFP
3	ESFJ
4	ISFJ
5	ISFP
6	ESTP
7	ISTJ
8	INTP
9	ESFP
10	ISFJ
11	ENTJ

12	INTJ
13	ESFP
14	ESTJ
15	ISFP

Tab. 3. Typy osobowości przydatne w projektach

Pracownik	Typ osobowości
1	ESFJ (P ₁ , P ₃)
2	ESFP (P ₁)
3	ESFJ (P ₁ , P ₃)
4	ISFJ (P ₃)
5	ISFP (P ₃)
6	ESTP (P ₁)
7	ISTJ
8	INTP
9	ESFP (P ₃)
10	ISFJ (P ₃)
11	ENTJ (P ₂)
12	INTJ (P ₂)
13	ESFP (P ₁)
14	ESTJ (P ₁)
15	ISFP (P ₃)

Bardzo prawdopodobnym jest, że tylko część pracowników będzie idealnie pasowała do danego projektu pod względem typu osobowości. Należy więc spośród pracowników o innych typach osobowości wybrać tych, którzy bez konfliktów w zespole będą realizowali cele projektu.

Jak widać w tabeli 2 idealnie do projektów pasują tylko 4 osoby. Zatem arbitralnie zakłada się, że:

- do projektu P₁ dojść mogą ESFJ, ESTP, ESFP (1, 3, 6, 2, 13)
- do projektu P₂ nie może nikt inny dojść
- do projektu P₃ dojść mogą ISFJ, ISFP, ESFP (4, 10, 5, 15, 9)

Jak można zauważyć (patrz tabela 3) część typów osobowości może być wykorzystana w kilku projektach. Jednakże niektóre typy osobowości są pożądane bardziej niż inne, przykładowo w projekcie P₁ ESFJ jest ważniejsze od ESTP. Dodatkowo część typów osobowościowych nie pasuje nigdzie. Założenie jest takie, że chcemy wykorzystać wszystkich pracowników. Co należy z nimi zrobić? Czy można ich przydzielić do jakiegoś projektu? Złożoność dokonania wyboru implikuje konieczność stosowania matematycznych metod obliczeniowych, których zaimplementowanie w systemie komputerowych stają się narzędziem wspomagającym podjęcie właściwej decyzji. Jedną z takich metod jest metoda AHP (Analytic Hierarchy Process). Obecnie autorzy realizują eksperymenty wykorzystujące tą metodę, zatem celem kolejnej publikacji jest ukazanie wyników obliczeń.

Należy mieć na uwadze, że typy osobowości to jedno z kryteriów budowania zespołu.

Poza nimi należy zwrócić uwagę są umiejętności, kreatywność, itp.

5. Podsumowanie

Profesjonalne wykorzystanie sortera typów psychologicznych polega na identyfikacji typów i treningu w kilkunastoosobowych zespołach. Trener organizuje ćwiczenia i akcje pokazujące efekty zróżnicowania typów psychologicznych w grupie treningowej. Brak możliwości pogłębienia wiedzy o typach psychologicznych w tej formie w pewnym stopniu może zrekompensować lektura książki Sandry Hirsh i Jean Kummerow „Typy Życiowe”. Wprawdzie książka wydana jest przez wydawnictwo specjalizujące się w literaturze ezoterycznej i napisana jest bardzo popularyzatorskim stylu, ale autorki książki są bardzo kompetentne i cieszą się dużym autorytetem.

MBTI znajduje zastosowanie w biznesie wspomagając budowę zespołów i obsadzanie stanowisk, **w edukacji do określania najefektywniejszych metod uczenia dla różnych typów**, w poradnictwie dotyczącym kariery zawodowej, do znajdowania idealnej kariery dla danego typu.

Przedstawione w tym artykule informacje dotyczące typów psychologicznych MBTI są podstawą do budowania systemów informatycznych, których celem jest wspomaganie podejmowania decyzji menadżerskich. (fragment z netu)

Literatura

1. Adamiec M., Kozusznik B., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000.
2. Cakrt M., Kto jest kim. Typy osobowości dla menadżerów. Wydawnictwo ONE Press, 2006.
3. Greenberg J., Baron R.A.: Behavior in Organizations: Understanding and managing the Human Side of Work (4th Ed.), Needham Heights, Allyn and Bacon 1993.

Prof. dr hab. inż. Marian KOPCZEWSKI
Mgr inż. Eryk SZWARC
Politechnika Koszalińska
75-453 Koszalin, ul. Śniadeckich 2
e-mail: marian.kopczewski@ie.tu.koszalin.pl
eryk.szwarz@ie.tu.koszalin.pl