

Nýjung í Stjórnendabjálfun hjá PricewaterhouseCoopers

„Myers-Briggs Type Indicator“

Í dag er nýbreytni hluti af daglegu lífi og fyrirtæki verða að meðtaka breytingar hratt og nýta sér nýbreytni til árangurs. Stjórnendur þurfa að vera færir um að þróa með sérframtíðarsýn og nýta sér tækifæri. Það er hinsvegar ekki nóg að þeir einir hafi góða framtíðarsýn og sjái nýja möguleika. Þeir þurfa að miðlað þessari framtíðarsýn með samstarfsfólki sínu, fá það til að tileinka sér nýbreytni, nýja leikni og þekkingu. Mikilvægt er að stjórnendur hafi skilning og þekkingu á hvernig hópur starfsfólksins er samansettur. Þannig geta þeir metið hvernig best er að koma breytingum hratt og auðveldlega á svo að starfsfólk meðtaki skilaboð um breytingar og taki fljótt upp þá vinnuhætti sem fylgja þeim.

En eigi breytingar að geta skilað sér hratt þarf góð samvinna að vera á milli stjórnenda og ekki síst milli stjórnenda og starfsfólks. Til að svo geti orðið þurfa stjórnendur að hafa skilning á þörfum og væntingum starfsfólks síns ásamt skilningi á sínum eigin styrkleikum og hvernig þeir sem stjórnendur eru í samskiptum við annað fólk. Myers-Briggs persónuleikakönnunin er ein leið til þess að efla sjálfsskilning og efla góð samskipti við aðra.

Hvað er Myers-Briggs persónuleikakönnunin

„Myers-Briggs Type Indicator“ (MBTI) persónuleikakönnunin er ein af vinsælustu tækjum sem notuð eru við stjórnendabjálfun; til þess að stuða að auknu samstarfi og taka á ágreiningi. Myers-Briggs persónuleikakönnunin var hönnuð í þeim tilgangi að auka skilning einstaklinga á styrkleikum sínum og upplýsa þá um að aðrir eiginleikar eru ekki síður mikilvægir.

Svissneskur sálfræðingur, Carl Jung þróaði kenningu um persónugerðir einstaklinga þar sem hann notaði niðurstöður rannsókna sinna sem byggðar voru á vinnu hans með einstaklingum bæði í frumstæðum og þróuðum samfélögum. Kenning Jungs varpar

Ijosi á hvernig meðvitund einstaklingsins er uppbyggð, þ.e. hvernig hann velur á milli hinna mismunandi eiginleika til að nota í daglegu lífi í samskiptum við umhverfi sitt. Jung hélt því fram að einstaklingar væru fæddir með ákveðna andlega og tilfinningalega eiginleika. Með rannsóknum og athugunum kom hann auga á tvo möguleika sem einstaklingar velja á milli í daglegu lífi:

- Hvernig einstaklingar meðtaka upplýsingar með athugun sínum á umheiminum og eigin heimi upplifana.
- Hvernig einstaklingar flokka upplýsingar og taka út frá því ákvarðanir.

Jung taldi að þetta væru þau andlegu verkfæri sem einstaklingurinn þarfnaðist til samskipta við hinn ytri heim, bæði fólk og athafnir. Hann taldi einnig að það væri meðfæddur mismunur á því hvernig einstaklingar veldu að nota eiginleika sína.

Þessi eðlislægi mismunur sem þróast í einstaklingum, leiðir til mismunar á því m.a. hvernig einstaklingar skynja og eiga samskipti við umheiminn.

Jung sá fyrir sér að einstaklingar hefðu aðgang að öllum eiginleikum sem þeir þörfuðust til samskipta við umhverfi og fólk, en samt sem áður trúði hann því að einstaklingar myndu velja ákveðinn eiginleika fram yfir annan, þetta val er það sem skapar mun á milli einstaklinga á því hvernig þeir eiga samskipti við aðra og hvernig þeir bregðast við ákveðnum aðstæðum.

Isabel B. Myers og Katharine Briggs rannsökuðu og hagnýttu sér kenningu Jungs og heldu áfram rannsóknum á “mismun einstaklingsins” í 18 ár. Árið 1941 fóru þær síðan að þróa og prófa spurningakönnun sem þær töldu að gæti hjálpað einstaklingum að þróa með sér skilning á sjálfum sér og mismunandi persónugerðum. Útkoman varð “Myers-Briggs Type Indicator” (MBTI) persónuleikakönnunin. MBTI könnunin er skipulögð, kerfisbundin aðferð til að varpa ljósi á einstaklingsmun, og mismunandi styrkja hjá þeim.

Mikilvægi andstæðra eiginleika

Það er mikilvægt að skilja hugmynd Jungs um hvernig val eiginleika þróast og mikilvægi þess að skilja andstæða eiginleika. Val eiginleika er best útskýrt sem meðfæddur, eðlilegur háttur á því að einstaklingurinn tekur einn eiginleika fram yfir annan, því að það er honum eðlislægt og honum líður best með það val. Val á þessum ákveðna eiginleika mótar síðan skynjun eintaklingsins og þroska hans rétt eins og þeir sem kjósa að skrifa með vinstri hendi og svo þeir sem kjósa að skrifa með hægri hendi. Fyrir sérhvern af þessum eiginleikum kom Jung auga á tvo andstæða eiginleika.

- *Skilningur* (að safna saman upplýsingum) getur verið með *Skynjun* eða með *Innsæi*.
- *Skoðun* (kerfisbundin flokkun) getur verið með *Hugsun* eða *Tilfinningu*.

Af því að þessir tveir möguleikar á *Skilningi* (Skynjun eða Innsæi) og tveir möguleikar á *Skoðun* (Hugsun eða Innsæi) eru andstæður og einn valinn fram yfir annan strax á yngri árum, áleit Jung að fólk notaði ekki báða eiginleikana heldur myndi annað hvort *Skynjun* eða *Innsæi* vera notað oftar. Sá eiginleiki sem minna væri notaður dagsdaglega yrði ekki eins þróaður, en væri til staðar sem stuðningsþáttur.

Bæði *Skilningur* og *Skoðun* hafa ákveðið gildi og það er þörf fyrir bæði *Skilning* og *Skoðun* í stjórnun, en samkvæmt kenningunni er ómögulegt fyrir einstakling að þroska báða þessa eiginleika með sér jafnhliða. Ef einstaklingurinn er meðvitaður um þá eiginleika sem hann notar og þá eiginleika sem hann notar ekki mun það hvetja hann til að auka jafnvægi milli þessara eiginleika hjá sjálfum sér.

Skilningur (skynjun og innsæi)

Tveir möguleikar á því að safna saman upplýsingum

Jung sá að einstaklingar notuðu tvær aðferðir þegar þeir söfnuðu saman upplýsingum, þeir notuðu til þess annaðhvort *Skynjun* (skilingarvitin fimm) eða *Innsæi*. Sérhver einstaklingur mun hafa báða þessa eiginleika til að safna saman upplýsingum, en þegar á unga aldri hefur hann valið að taka einn fram yfir annan og er það hans meðfæddi styrkleiki.

Þeir sem safna saman upplýsingum með *Skynjun* beina athygli sinni að því sem er að gerast hér og nú. Stjórnendur sem hafa *Skynjun* sem ráðandi þátt munu að öllum líkindum vera raunsær og hafa góða yfirsýn yfir það sem er að gerast í fyrirtækinu dags daglega og munu að öllum líkindum taka ákvarðanir sem eru byggðar á staðhæfingum.

Þeir sem safna upplýsingum með *Innsæi* beina athygli sinni að því sem gæti gerst í framtíðinni. Þeir sjá heildar myndina fyrir sér og setja upplýsingar í samhengi við hana. Sem stjórnendur munu þeir að öllum líkindum horfa fram í tímann, vera hugmyndaríkir og velja að taka ákvarðanir sem grundvallaðar eru á því hvað gæti mögulega verið framundan.

Skoðun (hugsun og tilfinning)

Tveir möguleikar á því að taka ákvarðanir

Með athugunum á einstaklingum sá Jung að þeir notuðu tvær aðferðir við að taka ákvarðanir en það byggðist á því hvernig þeir skipulögðu og flokkuðu upplýsingar og tóku síðan ákvarðanir út frá því. Hann nefndi þessa eiginleika *Hugsun* og *Tilfinningu* og taldi að einstaklingar veldu annan hvorn þessara eiginleika þegar ákvarðanir væru teknar.

Þeir sem kjósa *Hugsun* nota rökræna aðleiðslu og reyna að taka sem óhlutlægastar ákvarðanir. Stjórnendur sem nota *Hugsun* við að greina aðstæður og hluti þegar þeir leysa vandmál, kunna að meta skýr og nákvæm svör við spurningum sínum. Þeir

stjórnendur sem nota *Hugsun* þegar þeir leysa vandamál trúa því að það sé ein ákveðin lausn á öllum málum sem hægt sé að finna með rökrænni aðleiðslu.

Þeir sem nota *Tilfinningu* kjósa að taka ákvarðanir sem byggðar eru á gildum, þeir meta það oft hvernig öðrum líður þegar ákvarðanir eru teknar og meta gjarnan hluti út frá sínum tilfinningum og gildum fyrirtækisins. Sem stjórnendur hvetja þeir aðra til þátttöku í ákvarðanatökum og innleggj annarra í ákvarðanatökuférlinu er metið. Þeir vilja gjarnan reyna að setja sig í spor annara.

Úthverfur eða Innhverfur

Að hverju kjós einstaklingar að beina athygli sinni ?

Jung sá að einstaklingar beindu annað hvort krafti sínum meira að ytri heimi sem Jung nefndi *Úthverfa* (Extroversion) eða að innri heimi hugmynda, gilda og upplifanna sem Jung nefndi *Innhverfa* (Introversion).

Þessir sem hafa *Úthverfu* sem ráðandi þátt laðast að fólki og hlutum fyrir utan þeirra eigin veröld. Þeir Stjórnendur sem hafa *Úthverfu* sem ráðandi þátt eru líklegir til að sækjast eftir miklum samskiptum við aðra og eru mjög athafnasamir.

Þeir sem hafa *Innhverfu* sem ráðandi þátt eru líklegir til að beina krafti sínum og athygli að því að endurskoða og meta aðstæður og hluti áður en farið er í framkvæmdir. Stjórnendur sem hafa *Innhverfu* sem ráðandi þátt kunna að meta skriflegar upplýsingar og vilja hafa tíma til þess að meta þær áður en ákvarðanir eru teknar. Þeir kjósa heldur að eiga samskipti við fáa í einu fremur en með hópi einstaklinga. Þeim gengur mjög vel að skilja aðra.

Skoðun eða Skilningur

Hvernig einstaklingar skipuleggja umhverfi sitt

Síðustu andstæður sem MBTI persónuleika könnunin mælir er hvernig einstaklingar kjósa að skipuleggja umhverfi sitt. MBTI flokkar þessa víddir sem val á milli *Skoðunar* og *Skilnings*. Þessar víddir hafa mikil áhrif á hvernig við lifum lífinu og upplifun annarra á okkur sem einstaklingum.

Sumir beina athygli sinni að *Skodun* á ytri upplifunum þegar ákvarðanir eru teknar (*Hugsun* eða *Tilfinning*). Þetta fólk notar *Skodun* til að skipuleggja og kortleggja veröldina í kringum sig og kýs að hafa stjórn á hlutum, að allt sé í röð og reglu. Stjórnendur sem kjósa *Skodun* líður illa í óskipulögðu umhverfi og geta verið mjög óþolinmóðir, vilja að hlutirnir gangi upp og að samstarfsfólk haldi sér við fyrirfram ákveðið skipulag.

Þeir sem beita *Skilningi* að ytri upplifunum þegar upplýsingum er safnað saman (*Skynjun* eða *Innsæi*) vilja halda umhverfi sínu eins opnu og óskipulögðu og mögulegt er. Sem stjórnendur vilja þeir fá mikið af upplýsingum áður en þeir taka ákvörðun og vilja að ákvörðun sé tekin út frá þeim upplýsingum sem þeir hafa safnað saman. Fyrir þessa stjórnendur eru markmið hreyfanleg, ef nýjar upplýsingar berast á að meta þær. Ákvarðanir og framkvæmdir eru oft teknar á síðustu stundu. Þeir eru hreyfanlegir og treysta á hæfileika sína, að bregðast hratt við breyttum aðstæðum.

Samsetning Myers-Briggs víddanna/eiginleikanna

Þessar fjórar víddir/eiginleika er hægt að setja saman á 16 mismunandi vegu og eru sérkenndir með bókstöfunum **E** (*Úthverfa*) eða **I** (*Innhverfa*); **S** (*Skynjun*) eða **N** (*Innsæi*); **T** (*Hugsun*) eða **F** (*Tilfinningu*); **J** (*Skodun*) eða **P** (*Skilning*).

Stjórnandi gæti kosið eiginleika sem eru til dæmis **ISTJ**. **ISTJ** stjórnandi myndi þá sýna eftrifarandi einkenni sem stjórnandi:

- Rólyndur, sem vill gefa sér tíma til að vinna að verkefnum **I**
- Leggur áherslu á upplýsingar dagsins í dag, upplifanir og það sem er hagkvæmt **S**
- Notar rökræna aðleiðslu að málefnum **T**
- Kýs vel skipulagt umhverfi **J**

Framhald greinarinnar verður birt í næsta tölublaði Viðskiptablaðsins

Nýjung í Stjórnendapjálfun hjá PricewaterhouseCoopers

„Myers-Briggs Type Indicator“

Framhald greinar frá síðasta tölublaði

MBTI könnunin

Samanburður við önnur tæki

Myer-Briggs er mjög ólíkt öðrum mælitækjum sem notað eru við stjórnenda þjálfun. Það liggja aðallega þrjár ástæður að baki sérstöðu Myers-Briggs.

Í fyrsta lagi, er þetta eitt elsta mælitækið og hefur verið notað í meira en 30 ár og verið í stöðugri þróun síðan 1941.

Í öðru lagi, er Myers-Briggs könnunin byggð á kenningu. Tilgangurinn með henni var að efla sjálfsskilning einstaklinga. Allar lýsingar á hegðunum, viðhorfum og athöfnum eru byggðar á áratugalöngum rannsóknum, (mælitækið sjálft var síðan hannað til þess að aðgeraðbinda kenningu Jungs).

Í þriðja lagi, var MBTI könnunin hönnuð til þess að flokka einstaklinga í 16 mismunandi persónugerðir í stað þess að mæla hversu mikið eða lítið af eiginleikum einstaklingar hafa. Flest öll tæki sem notuð eru í stjórnendapjálfun eru þáttamælingar, en þessar þáttagreiningar álykta að allir einstaklingar hafi ákveðna þætti og einkenni sem segja til um hvaða eiginleika einstaklingurinn hefur miðað við aðra.

Öfugt við þáttagreiningar er MBTI lýsing á hvað það er sem stjórnar hegðun. Hvaða þættir það eru sem einstaklingum er eðlislægt. Könnunin er endurspeglun á hvernig einstaklingurinn tekur ákvarðanir, hvernig hegðar hann sér í samskiptum við aðra og hvernig velur hann að lifa lífinu.

Hvernig dreifist persónugerð stjórnenda

Ein af fyrstu spurningum sem stjórnendur spyrja þegar þeir fá niðurstöður sínar úr MBTI könnuninni er: „Er ég þá góður stjórnandi“? Þetta eru mjög skiljanleg viðbrögð, en ekki rétt spurning. Mörg þúsund rannsóknir á stjórnendum víðsvegar um

heim allan sýna að stjórnendur eru eins ólíkir og þeir eru margir og allar tegundir stjórnenda geta sýnt árangur og geta gengt mikilvægu hlutverki í þeim fyrirtækjum sem þeir vinna í. Framlag MBTI er að það hjálpar stjórnendum að efla sjálfskilning á styrkleikum og veikleikum sínum. Könnuninn stuðlar að auknum skilningi stjórnenda á hvernig aðrir sjá þá, hvaða áhrif þeir hafa á aðra, hvernig þeir taka ákvarðanir og hvar þeir þurfa þjálfunar við.

Myers-Briggs og stjórnenda þjálfun

Athuganir á (1998) notagildi Myers-Briggs Type indicator (MBTI) sýna að:

- Það er mikið notað í stjórnendaþjálfun bæði í Bandaríkjunum og annarsstaðar í heiminum.
- MBTI er mjög einfalt tæki og hentug til í stjórnendaþjálfun, en kenning Jungs sem er grundvöllur að MBTI er ein af yfirgrípsmestu kenningum um persónugerðir. Athuganir hafa margsannað að Myers-Briggs er ómetanlegt innlegg í stjórnendaþjálfun.

Mikilvægi MBTI í stjórnendaþjálfun

Mikið hefur verið skrifað um hinar miklu breytingar sem framundan eru á sviði stjórnunar og hvernig fyrirtæki og stjórnendur verða að breyta áherslum til að viðhalda samkeppnisfærni sinni á þessum hraða tæknivædda alheims markaði.

Fyrir á þessum áratug lögðu fyrirtæki almennt áherslu á að stjórnun væri í höndum fárra einstaklinga og að ákvarðanir væru einungis teknar af yfirstjórnendum. Fyrirtæki tíunda áratugarins leggja mikla áherslu á upplýsinga streymi innan fyrirtækja, ákvarðanavaldi sé dreift og að einstaklingar geti unnið saman sem ein heild, að þannig náist hámarksárangur.

Fyrirtæki 21. aldarinnar þurfa hugmyndir, skilning á samvinnu og virðingu fyrir einstaklingsmun. Þannig geta fyrirtæki einungis orðið samkeppnisfær á þessum hraða alheimsmarkaði. Þetta er einmitt það sem MBTI hjálpar einstaklingum að takast á við og efla hjá sjálfum sér. Það er hins vegar mikilvægt að skilja einstaklingsmun vegna þess að:

- Vinnustaður framtíðarinnar verður að öllum líkindum samansettur af fólki af ólíkum uppruna (þjóðarbrotum)
- Starfsmenn fyrirtækja munu í framtíðinni koma til með að eiga í auknum mæli viðskipti við fyrirtæki víðsvegar um heim. Þess vegna er nauðsynlegt að stjórnendur skilji menningarmismun. Góð samskipti við fólk af ólíku þjóðarbroti auðveldar og flýtir fyrir öllum samskiptum.
- Þar sem þess er vænst að starfsfólki fyrirtækja fækki í framtíðinni er nauðsynlegt að hámarka framleiðni starfsfólks. Því er mikilvægt fyrir fyrirtæki og einstaklinga að skilja hvar þeirra styrkur liggur helst.

Yfirstjórnendur fyrirtækja leggja mikla áherslu á að leita að hinum fullkomna stjórnanda sem hefur öll svör á reiðum höndum, en þessi fullkomni stjórnandi er ekki til.

Þrátt fyrir miklar rannsóknir á hverskonar stjórnandi er áhrifaríkur stjórnandi síðastliðin 30 ár eru niðurstöður takamarkaðar og tvíræðar. Með allri virðingu fyrir stjórnun, eru litlar sannanir fyrir að ákveðinn stjórnunarstíll sé betri en annar, allt hefur þetta með samverkun umhverfis og einstaklings að gera. Því getum við aldrei með sanni sagt að ákveðinn stjórnandi við ákveðið fyrirtæki muni einnig sýna jafn mikin árangur hjá öðru fyrirtæki við aðrar aðstæður

Fyrirtæki um allan heim eru í endurskipulagningu. Því þau gera sér grein fyrir að núverandi skipulagning er ekki lengur áhrifarík. Alheimssamkeppni, pólitísk áhrif, félagsleg áhrif og endalaus tæknivæðing eru veruleiki. Þessar miklu breytingar í fyrirtækjum má líkja við iðnbyltingu fyrri tíma vegna þeirrar óvissu og ófyrirsjáanlegu afleiðinga sem þær kunna að hafa fyrir starfsmanna.

Sumir sérfræðingar álíta að sé réttari aðferðarfræði beitt þá sé hægt að byggja upp fyrirtæki sem standist samkeppni. Ályktun þessara sérfræðinga virðist ekki þó duga. Mörgum fyrirtækjaráðgjöfum sem sérhæfa sig í stjórnun breytinga “change management” er orðið æ ljósara að þeim hefur ekki tekist að finna neina eina lausn á hvað það er sem gerir fyrirtæki í dag áhrifarík.

Hvernig munu fyrirtæki hagnast af stjórnendabjálfun með MBTI

„Myers-Briggs Type Indicator”

Fyrirtæki verða í auknum mæli að aðlaga sig að þeim hröðu breytingum sem eiga sér stað í umhverfinu. Eigi fyrirtæki að vera fært um slíkt verður innra kerfi þess þ.e. starfsmenn þess að hafa ákveðna breidd. Þeir verða að hafa hæfni til að svara hinum mismunandi breytingum. Þar sem umhverfi kerfisins (fyrirtækisins) verður sífellt flóknara verður erfiðara að skilja þetta margþætta umhverfi og eiga samskipti við það. En ef starfsmenn og stjórnendur fyrirtækja hafa skilning á einstaklingsmun og ekki síður skilning á sínum eigin styrkleika eiga þeir auðveldara með að svara umhverfi sínu. Þeir eiga auðveldara með samskipti og geta þannig betur náð þeim árangri sem þeir sækjast eftir.

Það sem Myers-Briggs stjórnendabjálfun mun skila til fyrirtækja og stjórnenda þeirra er:

- Stjórnendur þekkja betur styrkleika sína og eiga auðveldara með samskipti.
- Stjórnendur gera sér betur grein fyrir hvernig viðskiptavinir meta þá.
- Stjórnendur geta bætt ákvarðanatöku feril sinn.
- Stjórnendur geta bætt samvinnu og samskipti á vinnustað.
- Stjórnendur eiga auðveldara með að leysa ágreining sem upp getur komið á vinnustað.

Af þessu er hægt að sjá aðhagur fyrirtækja og stjórnenda getur orðið mikill með því að notafæra sér Myers-Briggs stjórnendabjálfun ekki síst með tilliti til þess að árangur í viðskiptum byggist ekki síst á góðum samskiptum.

Anna María Pétursdóttir MSc. vinnusálfræði