

dr inż. Krzysztof Ziolo
Biblioteka Główna Politechniki Śląskiej w Gliwicach
kziolo@polsl.pl

WYKORZYSTANIE TYPOLOGII MBTI W BIBLIOTECE

THE MBTI ASSESSMENT IN LIBRARY

Abstract

MBTI assessment created objective description of the person, i.e. his personality, without evaluation of the fact if he is better or worse than another one. It is the instrument enabling a manager to understand the behavior of each of the personality types in the self-realization, what is important for them, in what way they take decisions and how they behave in the relation to the environment. On the other hand these ideas help the given person to explain his strong or weak points. In connection with these ideas it creates the possibility of aware development of his professional career. In the paper the typology and the potential benefits for the library are presented. (MBTI assessment, personality types, personality typology).

Typologia MBTI – *Mayes-Briggs Type Indicator* – jest procedurą, której celem jest otrzymanie obiektywnego opisu osobowości konkretnej osoby. Umożliwia ona zrozumienie i wyjaśnienie działań człowieka, nie służy jednak ich usprawiedliwianiu¹. Z punktu widzenia tej osoby umożliwia ona potencjalne zwiększenie skuteczności w relacjach z innymi ludźmi, pomaga osiągnąć lepsze wyniki w pracy poprzez świadome inwestowanie we własny rozwój i samodoskonalenie. Z drugiej strony aktywne zarządzanie będzie skuteczniejsze, jeżeli zwierzchnicy będą znali swój typ osobowości i związane z nim cechy charakterologiczne, oraz gdy będą je umieli określić w stosunku do swoich pracowników. Korzystnym aspektem tej typologii jest uzyskanie obiektywnego opisu danej osoby, stwierdzenie faktów bez ich oceny. Nie zagraża to pozytywnej samoocenie i nie

1 Čákrť M., *Typy osobowości dla menedżerów: kto jest kim*, tl. E. Šrajeroová, Gliwice 2006, s. 39.

narusza wiary we własne siły², daje możliwość identyfikacji niekorzystnych zjawisk, wyjaśnienia ich i aktywnej korekty. Nie można tego powiedzieć np. o testach na inteligencję, które są absolutnie względne i ustalają hierarchicznie, kto jest lepszy, a kto gorszy. MBTI jest jedną z wielu typologii. Współcześnie jest bardziej popularna od innych i najczęściej wykorzystywana. Szacuje się, że za pomocą tego narzędzia określa się rocznie osobowość 4 mln osób. Na świecie opracowana jest w 30 językach, a o jej uniwersalności świadczy wykorzystywanie nawet w Nigerii, Kuwejcie, Filipinach i Chinach³. W Europie stosowana jest w 8 krajach. Zadomowiła się tak dalece, że w prasie można spotkać ogłoszenia typu: „Przystojny, nieśmiały, ISTP, lat 23, kawaler poszukuje wesołej ESFP...” itp. W kraju jest stosowana od 2006 r., a firma FORID posiada wyłączną licencję na prowadzenie warsztatów kwalifikujących MBTI w języku polskim.

Koncepcja typologii MBTI opiera się na teorii osobowości Carla Gustava Junga. Jej podstawy wykorzystują przeciwstawne pary: ekstrawersja E – introwersja I, myślenie T – uczucia F i intuicja N – doznanie S. Amerykanki, I. Myes i K. Briggs, dodały czwartą parę: ocenianie J – obserwowanie P, i zaproponowały pewien kwestionariusz wraz z odpowiednią interpretacją. Tak powstało nowe narzędzie psychologii, znane jako *Mayes-Briggs Type Indicator* – MBTI. Typologia ta wyróżnia 16 typów osobowości, identyfikowanych za pomocą kombinacji czterech liter, po jednej z każdej pary, co przedstawiono w tabeli 1. Indykatory te umożliwiają szybkie zidentyfikowanie danego typu osobowości. Litery zewnętrzne określają postawę psychologiczną, a wewnętrzne funkcje psychologiczne.

Tabela 1. Typy osobowości

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

Postawa psychologiczna

Postawa psychologiczna określa stosunek danej osoby do świata poprzez zachowanie się względem niego i reakcje na zastane sytuacje (rys. 1). Typy

² Ibidem, s. 28.

³ *Doradztwo zawodowe*. Tryb dostępu: http://www.mbti.com.pl/mbti_dorzaw.html [20 kwietnia 2009].

postawy wynikają z predyspozycji biologicznych i są mocno zdeterminowane. Zmiana typu postawy jest trudna i ryzykowna, a więc mało prawdopodobna. Litery zewnętrzne typu określają właśnie tę postawę. Pierwsza litera określa zachowanie się danej osoby. Wyróżniamy tu typy ekstrawertyczne (75% populacji) i introwertyczne (25%). Ekstrawertyka (E) można scharakteryzować następująco:

- bezpośredni i otwarty stosunek do otaczającego świata: towarzyski, przyjazny, impulsywny, beztroski, powierzchowny, lubi dużo znajomości,
- energia psychiczna skierowana jest na zewnątrz: lubi zmiany i innowacje oraz prace w grupie, do swoich prac angażuje jak najwięcej osób, ekspresywny w zachowaniu, dominujący w rozmowie, najpierw mówi – potem myśli, a myśli głośno i potrzebuje wówczas słuchacza, stanowczo wygłasza swoje opinie, ma problemy z wysłuchiowaniem innych.

Ekstrawertycy są skłonni wykorzystywać swoje główne funkcje psychiczne w stosunku do świata zewnętrznego, ponieważ tam jest skierowana ich uwaga i wewnętrzna energia. Funkcje pomocnicze są używane w procesach wewnętrznych.

Natomiast introwertyka (I) charakteryzujemy tak:

- stosunek do świata pełen rezerwy i podejrzliwości: niezdecydowany, refleksyjny, cichy, uporządkowany, wpatrzony w siebie, preferuje nieliczne, ale głębokie znajomości,
- energia psychiczna skierowana do wewnątrz: zachowania defensywne, lubi pracę w ciszy i spokoju, wówczas doskonale się koncentruje, wstrzemięźliwy emocjonalnie, uważnie wysłuchuje innych, dokładnie się zastanowi zanim zabierze głos, nie przerywa innym, a opinie wygłasza w sposób umiarkowany i spokojny.

Introwertycy (I), w przeciwieństwie do ekstrawertyków (E), swoje główne funkcje psychiczne kierują do wnętrza, ukrywając swoje mocne strony, a funkcje pomocnicze wykorzystują w świecie zewnętrznym. Poznanie ich zalet i wad jest utrudnione i długotrwałe. Osoby tych typów można rozróżnić po zachowaniu. I tak ekstrawertycy E mówią głośno, szybko, barwnie i z przesadą, gestykują i z upodobaniem wykorzystują komunikację pozawerbalną. Natomiast introwertycy I mówią cicho i spokojnie, robią przerwy, ważą słowa, robią wrażenie, że nie mówią wszystkiego co wiedzą, zachowują się spokojnie – wręcz z rezerwą.

Ostatnia litera typu określa reakcję danej osoby na zewnętrzną sytuację lub zdarzenie, w której bierze udział, co wymaga podjęcia decyzji. Wyróżniamy tu typy oceniające (J) i obserwujące (P). Dla osób o nastawieniu oceniającym J istotne są sytuacje zakończone, które można poddać analizie i w przypadku uznania za ważne podlegają one ocenie w celu wyciągnięcia wniosków na przyszłość. Osoby takie można scharakteryzować następująco:

- praca traktowana jako obowiązek jest na pierwszym miejscu, istotne są wyniki i związane z nimi zadania, na przyjemności jest czas po pracy,
- dokładnie planują cały dzień, lubią porządek, ład organizacyjny, sprawnie działający system, do każdego zadania dobrze się przygotowują i starannie je realizują, nie lubią niespodzianek, po pracy zostawiają wzorowy porządek,
- są stanowczy, systematyczni, umieją uzasadniać i przeforsowywać swoje decyzje.

Osoby o nastawieniu obserwującym P zwracają uwagę na zdarzenia aktualnie trwające, z otwartymi możliwościami, co jest uzasadnieniem do odwlekania oceny i decyzji jak tylko długo się da. Ich postawę można opisać tak:

- praca traktowana jest jako zabawa, istotny jest sam proces, natomiast wyniki są mało interesujące,
- nie lubią planowania, długich przygotowań, ostatecznych rozwiązań i oceny przebiegu pracy, czekają aż sprawy same się rozwiążą, wybierają tylko to co ich interesuje, nie zwracając uwagi na to co jest ważne, lubią mieć „otwartą furtkę” i końcowe zrywy mające zakończyć pracę w terminie,
- są spontaniczni, kreatywni, lubią nowości, wszelkie decyzje traktują jako przedwczesne, łatwo się dekoncentrują, nie lubią sprzątać po sobie.

Osób tych dwóch typów jest po 50% w populacji. W życiu codziennym lubią się wzajemnie krytykować. I tak oceniający J uważają obserwatorów P za: niezdecydowanych, blokujących decyzje, niezdolnych do skupienia się na problemie, szukających dziury w całym, wałęsających się bez celu – ogólnie za „opozycjonistów”. Natomiast ci ostatni widzą oceniających jako: narwańców działających zbyt pochopnie, skostniałych i nieelastycznych, wywierających na nich niedopuszczalną presję – ogólnie „terrorystów”.

Funkcja psychologiczna

Funkcje psychologiczne określają sposób pozyskiwania i opracowywania informacji przez daną osobę (rys. 2). Charakteryzują one stałą, niezależną od konkretnej sytuacji aktywność psychiczną osoby, w różnych warunkach i sytuacjach. Informację możemy pozyskiwać w sposób doznaniowy (S) lub intuicyjny (N), natomiast opracowywać na drodze analitycznej (T) lub uczuciowej (F). Litery wewnętrzne typu określają te właśnie funkcje. Są one mocno uzależnione od wychowania i wpływu środowiska. Nawet dominująca funkcja może być świadomie stonowana, a nawet zmieniana.

Osoby preferujące percepcję zmysłową S (76% populacji) pozyskują informacje poprzez: poszukiwanie i zbieranie konkretnych doświadczeń i namacalnych faktów, takie ich opracowywanie i klasyfikowanie, aby znaleźć podobieństwa do sytuacji znanych, stosowanie sprawdzonych metod i procedur. Charakteryzuje je cierpliwość, wytrwałość, pragmatyzm, systematyczność oraz nieufność wobec faktów nowych, nieznanymi i niepowtarzalnymi. Modelem ich postępowania jest dotychczasowe doświadczenie i rutyna. Są postrzegane jako osoby rzeczowe i rozumne.

W przypadku percepcji intuicyjnej N (24%) gromadzenie informacji odbywa się na drodze: obserwacji świata z dystansu, eliminacji zbędnych szczegółów, określenia istoty zjawiska, znalezienia powiązań pomiędzy zaobserwowanymi faktami. Osoby takie wykorzystują nieświadome wrażenia, odczucia i przeczucia tworzące ich uogólnione doświadczenie życiowe, chętnie tworzą i stosują nowe pojęcia, hipotezy i teorie, nie akceptują sformalizowanych metod postępowania. Są postrzegane jako marzyciele budujący domki z kart. Osoby o podejściach intuicyjnym i doznaniowym najczęściej żyją w konflikcie ze względu na ciągle nieporozumienia i zaburzenia w procesie komunikacji. Można stwierdzić, iż osoba typu S widzi drzewa, ale nie dostrzega tego, że tworzą one las, natomiast osoba typu N widzi ten las, ale może nie dostrzec konkretnego drzewa.

Myślenie i uczucia są określane jako funkcje poznawcze lub racjonalne, dlatego że w obu przypadkach mamy do czynienia z oceną⁴. Umysł wykorzystuje do oceny sytuacji myślenie kierujące się obiektywnymi i logicznymi kryteriami T lub uczucia (emocje) F, nastawione na subiektywne odczucia przyjemności, akceptacji i satysfakcji. W populacji 60% kobiet podejmuje decyzje na podstawie uczuć, natomiast 60% mężczyzn kieruje się logiką

4 Čakrt M., op. cit., s. 77.

i obiektywizmem. Osoby kierujące się podejściem analitycznym T (51% populacji) można scharakteryzować następująco:

- kierują się logiką, prawdą i zasadami, biorą pod uwagę przeszłość, teraźniejszość i przewidywalną przyszłość,
- w pracy jako ludzie są: bezosobowi, ukierunkowani na wyniki, dobrze zorganizowani, sprawiedliwi, skłonni do twardości, nieustępliwi i obiektywni, ale jednocześnie bywają zbyt analityczni, pozbawieni emocji, pedantyczni, a w skrajnej sytuacji skostniali.

Natomiast osoby zorientowane na uczucia F (49%) można opisać następująco:

- opierają się na wartościach humanistycznych, harmonii, uczuciach i emocjach, biorą pod uwagę głównie przeszłość,
- w pracy jako ludzie są: przyjacielscy, sympatyczni, osobiście podchodzą do konkretnych spraw, przejawiają duże zainteresowanie innymi ludźmi, robią zamieszanie, cieszą się ze sprawiania radości innym, są lojalni, także poza pracą, ale jednocześnie bywają sentymentalni, skłonni do odkładania nieprzyjemnych zadań, unikają konfliktów i konfrontacji nawet w drastycznych sytuacjach, potrafią łatwo się uprzedzać do innych osób.

Jako przełożony typ T bywa postrzegany jako chłodny i bezduszny, czasem jako grubianin, zimny jak gład, niezłomny w decyzjach, ale uwaga, może on być równie wrażliwy jak osoba uczuciowa, ale nie ujawnia swoich emocji, głęboko je skrywając – ma problemy z ich ujawnianiem. Natomiast osoba typu F jako przełożony może mieć duże problemy z wytykaniem podwładnym ich niedociągnięć lub ich karaniem. Nie ma jednak problemów z okazywaniem swoich uczuć i doskonale wentyluje swoje emocje, jest więc postrzegana jako osoba serdeczna i zdolna do głębokich uczuć, co wcale nie musi być prawdą. Osoby o podejściach emocjonalnym i analitycznym mogą tworzyć doskonale uzupełniające się pary komplementarne.

Styl kognitywny

Styl kognitywny to inaczej specyficzny i dominujący sposób działania umysłu. Sposób ten nie przejawia się na zewnątrz, ale opisuje to, co się dzieje w umyśle. Dwie wewnętrzne litery identyfikatora typu, które opisują funkcje psychologiczne, określają właśnie styl kognitywny. Jedna z nich pełni decydującą rolę w procesach psychicznych i nosi nazwę funkcji dominującej, natomiast druga zabezpiecza te procesy i jest nazywana wtórną. Funkcja dominująca jest naszą najmocniejszą stroną i jest ona nakierowana na nasze

otoczenie. O tym, która z funkcji pełni rolę tej dominującej, decyduje nasza reakcja na zewnętrzną sytuację lub zdarzenie, a więc to, czy mamy nastawienie obserwatora P, czy też oceniające J. W przypadku postawy obserwatora P funkcjami dominującymi są zmysły S lub intuicja N, a więc pierwsza litera z pary. Natomiast w drugim przypadku, tj. postawy oceniającej J, role dominujące pełnią myślenie T lub uczucia F, druga litera z wewnętrznej pary. Funkcja wtórna jest nakierowana na wnętrze danej osoby. Kombinacje par tych funkcji (ST, SF, NF, NT) wyznaczają cztery sposoby działania umysłu⁵:

- *Styl doznaniowy z przewagą myślenia (systematyczny) ST*: zamiłowanie do porządku i ładu, do bezosobowych szczegółów i faktów, świadomość kontroli nad sprawami i dążenie do minimum niepewności. Osoby tego typu zaczynają od poszczególnych części, z których budują całość.
- *Styl doznaniowy z przewagą uczuć (procesualny) SF*: zainteresowanie szczegółami i konkretnymi aspektami rzeczywistości, dotyczącymi stosunków międzyludzkich, takich jak poglądy, odczucia i preferencje.
- *Styl intuicyjny z przewagą uczuć (heurystyczny) NF*: szukanie możliwości i postrzeganie związków pomiędzy ludźmi i badanie ich wzajemnych relacji. Mają oni przed oczami najpierw całkowitą wizję, a dopiero potem rozkładają ją na szczegóły.
- *Styl intuicyjny z przewagą myślenia (spekulatywny) NT*: najpierw analizuje najróżniejsze kombinacje i możliwości, jednak jego domeną jest świat nieożywiony, świat idei i norm obowiązujących w przyrodzie. Nie przeszkadza mu element niepewności. Jest twórcą nowych przedsięwzięć.

Zgodnie z typologią MBTI każdy człowiek ma w różnym stopniu wszystkie cztery funkcje psychiczne. Trzecia z kolei, prawie całkowicie stłumiona przez funkcję wtórną, jest jej przeciwstawieniem. Czwarta jest przeciwstawieniem funkcji dominującej i jako taka jest wręcz nie lubiana. Funkcje trzecia i czwarta są tak samo skierowane jak wtórna. Przykładowo w typie ISTJ funkcją dominującą są zmysły S, wówczas funkcją czwartą, nie lubianą, będzie intuicja N, funkcją wtórną myślenie T, a więc trzecią uczucia F. Ostatnie trzy funkcje są nakierowane na otoczenie. W sytuacji ekstremalnej, gdy nie można zapanować nad wewnętrznymi lub zewnętrznymi czynnikami, może pokazać się odwrotna strona naszej osobowości i wówczas decydującą

⁵ Ibidem, s. 133.

rolę zaczynają odgrywać te zwykle stłumione funkcje: trzecia i czwarta, a człowiek zaczyna się zachowywać w pozornie niewytłumaczalny sposób.

Typy osobowości

W tabeli 2 rozszyfrowano podstawowe cechy poszczególnych typów osobowości, w identyfikatorze MBTI pogrubiono symbol funkcji dominującej, zamieszczono też funkcję, której dany typ najbardziej nie lubi (a jest to cecha, której nie będzie lubił u innych ludzi), oraz procentową zawartość poszczególnych typów w całej populacji ludzkiej.

Tabela 2. Typy osobowości według typologii MBTI

Typ	Podstawowe cechy osobowości	Nie lubi	Ilość
ISTJ	Introwertyk preferujący percepcję zmysłową skierowaną do wnętrza, o podejściu analitycznym względem otoczenia i oceniający to otoczenie	intuicji	6%
ISFJ	Introwertyk preferujący percepcję zmysłową skierowaną do wnętrza, o podejściu uczuciowym względem otoczenia i oceniający to otoczenie	intuicji	6%
ISTP	Introwertyk preferujący podejście analityczne skierowane na wnętrze oraz percepcję zmysłową skierowaną na otoczenie, obserwujący to otoczenie	podejścia uczuciowego	7%
ISFP	Introwertyk preferujący podejście uczuciowe skierowane na wnętrze oraz percepcję zmysłową skierowaną na otoczenie, obserwujący to otoczenie	podejścia analitycznego	5%
INFJ	Introwertyk o dużej intuicji, o podejściu uczuciowym względem otoczenia i oceniający to otoczenie	postrzegania zmysłowego	1%
INTJ	Introwertyk o dużej intuicji, o podejściu analitycznym względem otoczenia i oceniający to otoczenie	postrzegania zmysłowego	1%
INFP	Introwertyk preferujący podejście uczuciowe skierowane na wnętrze, o podejściu intuicyjnym względem otoczenia i obserwujący to otoczenie	podejścia analitycznego	1%
INTP	Introwertyk preferujący podejście analityczne skierowane na wnętrze, o podejściu intuicyjnym względem otoczenia i obserwujący to otoczenie	podejścia uczuciowego	1%
ESTJ	Ekstrawertyk preferujący podejście analityczne względem otoczenia oraz percepcję zmysłową skierowaną na wnętrze, oceniający otoczenie	podejścia uczuciowego	13%

WYKORZYSTANIE TYPOLOGII MBTI W BIBLIOTECE

ESFJ	Ekstrawertyk preferujący podejście uczuciowe nakierowane na otoczenie, percepcję zmysłową nakierowaną na wewnątrz, oceniający otoczenie	podjęcia analitycznego	13%
ESTP	Ekstrawertyk preferujący percepcję zmysłową nakierowaną na wewnątrz, o podejściu analitycznym względem otoczenia i obserwujący to otoczenie	intuicji	13%
ESFP	Ekstrawertyk preferujący percepcję zmysłową nakierowaną na otoczenie, o podejściu uczuciowym nakierowanym na wewnątrz, obserwujący otoczenie	intuicji	13%
ENFJ	Ekstrawertyk o podejściu uczuciowym względem otoczenia, dużej intuicji nakierowanej na wewnątrz, oceniający otoczenie	podjęcia analitycznego	13%
ENTJ	Ekstrawertyk preferujący podejście analityczne względem otoczenia, o dużej intuicji nakierowanej na wewnątrz, oceniający otoczenie	podjęcia uczuciowego	5%
ENFP	Ekstrawertyk o dużej intuicji nakierowanej na otoczenie, o podejściu uczuciowym nakierowanym na wewnątrz, obserwujący otoczenie	postrzegania zmysłowego	5%
ENTP	Ekstrawertyk o dużej intuicji nakierowanej na otoczenie, preferujący percepcję zmysłową względem otoczenia, obserwujący to otoczenie	postrzegania zmysłowego	5%

Poniżej pokrótce scharakteryzowano poszczególne typy osobowości.

- ESTJ – typ ekstrawertywny z przewagą myślenia, oceniający, doznaniowy:
 - ultrarealistyczne, racjonalne podejście do życia, doskonały administrator, decyzyjny, lojalny wobec instytucji, szanuje hierarchię, solidny i praktyczny, o przewidywalnym zachowaniu, szybko awansuje, asertywny, hałaśliwy, chłodny, autokratyczny, towarzyski,
 - mężczyzna – najbardziej odpowiada konwencjonalnemu stereotypowi męskiemu,
 - kobieta – często wysyła sprzeczne sygnały: delikatnym kobiecym głosem wydaje męskie komendy lub „męskim” głosem używa delikatnego, kobiecego słownika. Miewa skłonność do seksizmu, męskich strojów i zajmowania się „męskimi” czynnościami.
- ENTJ – typ ekstrawertywny z przewagą myślenia, oceniający, intuicyjny:
 - bardzo silne ego, lubi rządzić, samodzielny, o szerokich horyzontach i zdrowym poczuciu własnej wartości, aktywny, twórczy, wy-

magający tak dla siebie, jak i podwładnych, mistrz słowa, twardy i nieustępliwy. Zawsze zakłada, że ma rację, chyba że ktoś udowodni mu, że jest inaczej. Uwielbia konfrontacje, spory, debaty i polityki. Szanuje tylko tych, którzy potrafią się mu przeciwstawić. Bezwzględny w krytyce i samokrytyce,

- posiada silnie rozwinięty zmysł myślenia empirycznego i obiektywnego postrzegania świata, silną potrzebę organizowania i porządkowania, racjonalista, bardzo oddany pracy wymagającej wyobraźni i intuicji, najlepiej funkcjonuje w grupie,
- często piastuje funkcje kierownicze (wielu generałów), bezwzględny dla osób źle wykonujących swoje obowiązki, nie znosi ludzich chorągiewek,
- kobiety – podobnie jak ESTJ, a dodatkowo gotowe do ciągłej konfrontacji, aroganckie, skłonne do wykładania nieprzyjemnych prawd, często popadają w izolację. Mają trudności z wykorzystaniem tradycyjnego kobiecego uroku w stosunkach z mężczyznami.
- ESFI – typ ekstrawertywny z przewagą uczuć, oceniający, doznaniowy:
 - natura delikatna i opiekuńcza, skłonna do idealizowania, ceniąca moralność, bardzo towarzyska, przyjazna, życzliwa, ostrożna i przezorna, tradycjonalista, solidny, obowiązkowy, lojalny, doskonały podwładny, czci autorytety, unika krytykowania przełożonych, skłonny do ustępstw nawet gdy powinien walczyć, omija konflikty zamiast je rozwiązywać,
 - nie powinien zajmować funkcji wymagających chłodnej rezerwy, bezosobowej analizy, wprowadzania abstrakcyjnych teorii, np.: sędziów, urzędników podatkowych,
 - kobiety z reguły nie chcą zajmować stanowisk kierowniczych. Nie dotyczy to mężczyzn, którzy jako menedżerowie są dobrymi organizatorami.
- ENFI – typ ekstrawertywny z przewagą uczuć, oceniający, intuicyjny:
 - natura energiczna, pełna empatii, duży urok osobisty, sprawna intelektualnie, tolerancyjna, elokwentna, mistrz komunikacji, nie zna tremy, lubi publiczne wystąpienia, ceni moralność, ma skłonności do idealizowania stosunków międzyludzkich, lubi pracę w grupie, łatwo adaptuje się do otoczenia, a nawet zmienia pracę lub zawód,
 - menedżer: charyzmatyczny przywódca, doskonale motywuje podwładnych, traktuje ludzi jako najwyższy priorytet, co może stać

w sprzeczności z interesem firmy, kłopotliwa może być niechęć do myślenia analitycznego.

- ENTP – typ ekstrawertywny z przewagą intuicji, obserwujący, analityczny:
 - natura energiczna i przedsiębiorcza, oparta na intensywności przeżyć, niezależna, twórcza, wizjonerska, elokwentna, towarzyska, niecierpliwa, z natury niestała, nie znosi rutyny, ale też obraźliwa, humorzasta, a czasem nieobliczalna,
 - menedżer: potrafi myśleć strategicznie i dobrze przewiduje przyszłość, nastawiony na rzeczowy, a nie ludzki aspekt spraw, pełen entuzjazmu dla nowości, którym potrafi zarazić innych, ale łatwo go znudzić, doskonały analityk, potrafi improwizować, jego celem jest wynalazek, a nie przygotowanie seryjnej produkcji, dobry w roli adwokata diabła.
- ENFP – typ ekstrawertywny z przewagą intuicji, obserwujący, uczuciowy:
 - natura twórcza i ciekawa świata, oparta na intensywności przeżycia, bardzo aktywna, dążąca do doskonałości, spontaniczna, ekspresywna, pełna entuzjazmu i wyobraźni, wesoła, pogodna, do samorealizacji potrzebuje ludzi, nie znosi rutyny i stałych reguł, każdą czynność zamieniłaby w zabawę, niestała w dążeniach i łatwo nudząca się, nie znosi podporządkowywania się, potrafi kochać i nienawidzić namiętnie i bezkrytycznie (sprzedawcy, pracownicy reklamy i ubezpieczeń, politycy, aktorzy, dramatopisarze),
 - menedżer: ogromne zdolności do oceny i motywowania ludzi, zarządza przy pomocy asystentów, doskonale manipuluje i improwizuje, udziela podwładnym dużej autonomii.
- ESTP – typ ekstrawertywny z postrzeganiem zmysłowym, obserwujący, analityczny:
 - natura praktyczna i rzeczowa, nieokiełznana, o niezwykle rozwiniętym zmyśle obserwacji i rejestracji faktów, przebojowa i elastyczna, błyskotliwa i dowcipna, spontaniczna, otwarta, zupełnie pozbawiona romantyzmu, charakter dynamiczny, żyje chwilą, niewielka troska o przyszłość, duża sprawność fizyczna i zręczność manualna (doskonali rzemieślnicy, artyści, kontrolerzy), towarzyscy i lubiący się zabawić,
 - bezlitośnie pragmatyczni, często uważają, że cel uświęca środki,

wykorzystują swoje obserwacje do manipulacji innymi, domagają się zysku z każdego swojego zaangażowania, szybko rozumieją sedno problemu (negocjatorzy i mediatorzy), niedocenieni mają skłonności do przebiegłych, wirtuozerskich oszustw, w swoim zachowaniu bywają nieobliczalni, żadnej sprawy nie uważają za zakończoną, niezwykle uciążliwi jako podwładni.

- ESFP – typ ekstrawertywny z postrzeganiem zmysłowym, obserwujący, uczuciowy:
 - natura wielkoduszna, otwarta, bardzo przyjazna, towarzyska, bez troska i tolerancyjna, o niezwykle rozwiniętym zmyśle obserwacji i rejestracji faktów, zachowanie impulsywne, brak punktualności, długo się uczą nowych idei, wartości i teorii,
 - duży urok osobisty, optymistyczny stosunek do ludzi, umiejętność wysłuchiwanie cudzych problemów, łatwo poddają się wpływom innych, ze wszystkich sił unikają sytuacji krytycznych, życie traktują jako zabawę, nastawieni na intensywność przeżyć, do których dostosowują moralność. Mężczyźni odbierani są jako niemęscy, a kobiety jako powierzchowne kokietki, co wcale nie musi być prawdą (pracownicy działów propagandy, reklamy, public relations, handlu).
- ISTP – typ introwertywny z przewagą myślenia, obserwujący, doznaniowy:
 - natura logiczna, niechętna subordynacji, zdominowana dążeniem do nieokiełznanej wolności, spontaniczna i elastyczna, potrzebująca silnych przeżyć, o realistycznym i analitycznym podejściu do życia, skłonna do egalitaryzmu, bardzo odważna, wręcz ryzykanka, uwielbiają zdarzenia nieoczekiwane, preferująca w komunikacji międzyludzkiej język czynów, przy niewielkich zdolnościach werbalnych, nieśmiała w towarzystwie, bardzo inteligentna – natura zdecydowanie zgodna ze stereotypem męskości,
 - w pracy nie potrzebują nadzoru, duża umiejętność automotywacji, skłonności do robienia wszystkiego samemu i tylko tego, co uznają za prawidłowe, nie lubią nikogo namawiać i motywować, nie uznają demokratycznych metod kierowania, skłonności wodzowskie, słabi dyplomaci, bardzo zdecydowani w sprawach zasadniczych, skrajnie lakoniczni, niezwykle uzdolnieni praktycy w inżynierii, mechanice, trudni jako pracownicy (inżynierowie, prawnicy, ana-

litycy, dowódcy wojskowi, chirurdzy, artyści, ekstremalni sportowcy).

- INTP – typ introwertywny z przewagą myślenia, obserwujący, intuicyjny:
 - natura bezlitośnie logiczna, skrajnie precyzyjna w wyrażaniu myśli, nade wszystko ceniąca inteligencję, preferująca wiedzę, nastawiona na poznanie świata, intelektualnie niezależna, samotnicza, domatorska, o małej wrażliwości społecznej (bywają nietaktowni),
 - znani jako osoby, które trudno zrozumieć i pojąć, ale łatwi we współżyciu, często wybitnie uzdolnieni, awangarda intelektualna cywilizacji, oderwani od życia, niepraktyczni, nie potrafią swoich pomysłów wdrażać w życie (logicy, matematycy, filozofowie, naukowcy).
- INTI – typ introwertywny z przewagą intuicji, oceniający, analityczny:
 - natura mistycznego marzyciela i ekscentrycznego artysty, skrajnie indywidualistyczna, postrzega świat poprzez myślenie wykorzystujące intuicję, skrajnie logiczna i pragmatyczna, otwarta na nowości i wizjonerska, krytyczna, trudna we współżyciu,
 - poglądy niewzruszone, łatwość podejmowania decyzji, skłonność do ignorowania cudzych poglądów, najbardziej teoretyczne podejście, świetni w pracy naukowej, w polityce i na wysokich stanowiskach menedżerskich (10% populacji), bardzo skuteczni, wręcz bezwzględni we wprowadzaniu swoich pomysłów w życie, bardzo lojalni wobec firmy, bardzo sprawni organizacyjnie, zachowują się z wyższością, często niegrzecznie, odbierani są jako zimni, pozbawieni emocji i ludzkich uczuć (jest to ich reakcja obronna).
- INFI – typ introwertywny z przewagą intuicji, oceniający, uczuciowy:
 - natura mistycznego marzyciela i ekscentrycznego artysty, głęboka, twórcza, o bogatym życiu wewnętrznym, zamknięta, postrzega świat poprzez myślenie wykorzystujące intuicję, kieruje się systemem wartości i dobrem bliźnich, bardzo empatyczna, roztropna, stała i wierna, odpowiedzialna, otwarta na nowości i wizjonerska, zdecydowana w działaniu, o dużych zdolnościach komunikacyjnych, obdarzona fenomenalną pamięcią,
 - bardzo wrażliwi i uprzejmi, lubią pracę wymagającą samodzielności, wybitnie teoretyczne podejście do problemów, doskonale kierują pracą w grupach, preferują wspólne podejmowanie decyzji,

świetnie obserwują i wykorzystują stosunki międzyludzkie (terapeuci, lekarze, psychologowie, psychiatrzy, duchowni, muzycy, poeci, matematycy, fizycy).

- ISFP – typ introwertywny z przewagą uczuć, obserwujący, doznaniowy:
 - natura serdeczna, współczująca, delikatna, o bogatym świecie wewnętrznym, z ustaloną hierarchią wartości, skryta, z rezerwą względem otoczenia, idealistyczna, bardziej realistyczna od INFP, ale też impulsywna i hedonistyczna,
 - są skromni, preferują samodzielną pracę w samotności, nie są mistrzami słowa, nie interesuje ich nauka, abstrakcja i teoria ani tradycja i służba, nie potrafią w skupieniu planować działań, lubią po prostu działać (tłumacze, malarze, kompozytorzy muzyki poważnej, tancerze, dyrygenci, sportowcy indywidualni, jako menedżerowie tylko sporadycznie).
- INFP – typ introwertywny z przewagą intuicji, obserwujący, uczuciowy:
 - natura serdeczna, współczująca, delikatna, wstrzemięźliwa, skryta, wierna, etyczna, bardzo wrażliwa na zło, dążąca do perfekcji w działaniu, elastyczna, głęboka, przyjazna,
 - są idealistami, o dużym poczuciu humoru, skłonni ponosić duże ofiary w imię tego, w co wierzą, wartościowanie stawiają ponad oceny racjonalne, bywają na bakier z logiką, preferują pracę indywidualną, unikają działalności gospodarczej, utalentowani językowo, zaangażowani w pracę, oddani rodzinie (duchowni, aktorzy, a na uczelniach: architekci, psychiatrzy, filolodzy, literaturoznawcy).
- ISTI – typ introwertywny z przewagą zmysłów, oceniający, analityczny:
 - natura rozsądna (racjonalna, bezosobowa, logiczna), szanująca tradycję, „filary społeczeństwa”, miewa problemy z empatią i z relacjami międzyludzkimi,
 - zdecydowani w sprawach praktycznych, szybcy w działaniu, sprawni w decyzjach, cisi, poważni, cierpliwi, wytrwali, solidni, bardzo obowiązkowi, szanują hierarchię tak w domu jak w pracy, cenią porządek, ład, umiar i celowość, dobrzy w rozwiązywaniu bieżących zadań, sprawnie doprowadzają wszystkie sprawy do końca, prede-

stynowani do stanowisk odpowiedzialnych i kierowniczych, lubią pracę w organizacjach pozazawodowych (audytorzy, kontrolerzy, konstruktorzy i inżynierowie, księgowi, na stanowiskach kierowniczych w szpitalach, zakładach produkcyjnych, **bibliotekach i archiwach**, policji i armii).

- **ISFJ** – typ introwertywny z przewagą zmysłów, oceniający, uczuciowy:
 - natura zrównoważona, spokojna, łagodna, solidna i wrażliwa na preferencje innych,
 - bardzo obowiązkowi, praktyczni i realistyczni, nie interesują się spekulacjami i teoretyzowaniem, szanują hierarchię tak w domu jak w pracy, cenią porządek, ład, umiar, celowość i oszczędność, wyjątkowo solidni, pracowici, opiekuńczy, lojalni, pracują metodycznie, są wymarzonymi pracownikami dla każdego menedżera, nie potrafią rozkazywać – spotykani na stanowiskach kierowniczych średniego szczebla (lekarze pierwszego kontaktu, pielęgniarci, opiekunowie, nauczyciele, **bibliotekarze**, sekretarki, asystenci).

Możliwości wykorzystania w bibliotekach

Przedstawione narzędzie typologii psychologicznej nadaje się do właściwego doboru kadr w bibliotece. Analiza postaw psychologicznych prowadzi do wniosku, iż zdecydowanie do pracy w bibliotece predysponowani są introwertycy I zorientowani na ocenianie J, natomiast ekstrawersja E może być pod pewnymi warunkami dopuszczalna. Postawa obserwatora P jest bardzo niepożądana. W przypadku funkcji psychologicznych pożądane są osoby o percepcji zmysłowej S, kierujące się zarówno myśleniem analitycznym T, jak i uczuciowym F. Należy pamiętać, że oba te sposoby myślenia w pracy zespołowej są komplementarne. Percepcja intuicyjna N nie jest szczególnie przydatna, możliwa do akceptacji raczej jako funkcja drugorzędna. Spośród tworzonych przez te funkcje stylów kognitywnych najbardziej pożądane są systematyczny ST i procesualny SF. Spośród pozostałych, tj. heurystycznego NF i spekulatywnego NT, tylko te przypadki, gdy dominujące są funkcje T lub F.

Podsumowując rozważania można stwierdzić, iż do pracy w bibliotekach najlepiej przystosowane są typy ISTJ i ISFJ, z tym że na stanowiska kierownicze lepiej nadają się osoby typu ISTJ (nawiasem mówiąc osoby o tym typie osobowości są bardzo pożądane w przemyśle, armii i policji, a więc

konkurencja dla bibliotek jest tu duża). Co ciekawe, statystyka potwierdza te wnioski.

Oczywiście w bibliotekach mogą pracować również osoby o innych osobowościach, z tym że spośród ekstrawertyków będą to ESFJ, ENFJ i ESTJ. W tym przypadku należy mieć świadomość, że mogą pojawić się pewne trudności i konieczne będzie ze strony kierowników zespołów uwzględnienie w zarządzaniu mocnych stron tych osobowości oraz aktywne moderowanie cech niekorzystnych. Ze strony samych pracowników niezbędna będzie świadomość aktywnej korekty tych spośród swoich cech charakterologicznych, które będą utrudniały pracę. Nie jest też wykluczone, że będą one miały mniejszą satysfakcję z wykonywanej pracy.

Podobnie można spośród zaakceptowanych typów wybrać osoby lepiej przystosowane do pracy z czytelnikiem oraz do pracy w oddziałach, w których tej bezpośredniej styczności nie ma.

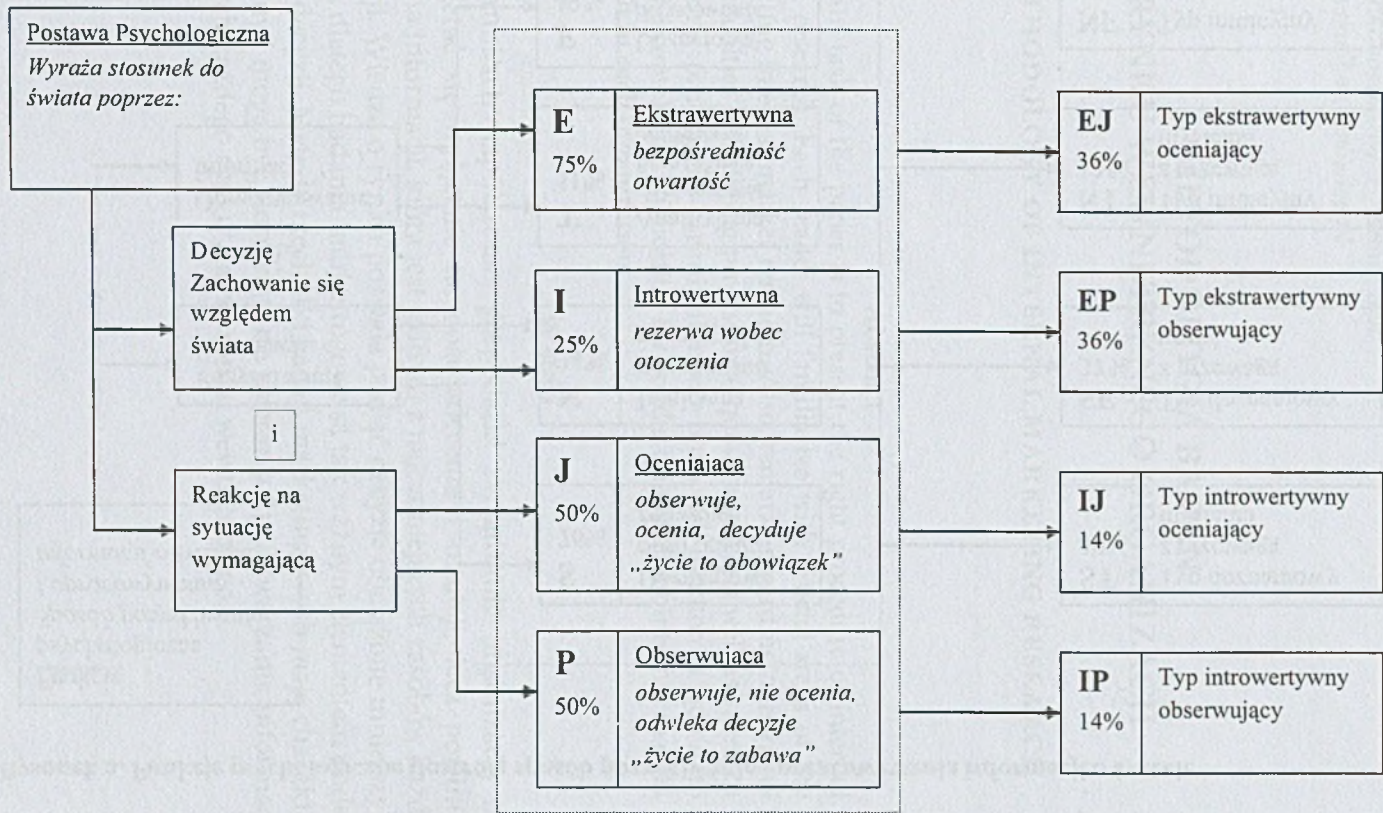
Ważne jest też stwierdzenie, że problemów można spodziewać się ze strony wszystkich osób o nastawieniu obserwującym P i raczej nie powinny one być zatrudniane w bibliotekach.

Wykorzystanie MBTI umożliwi aktywną strategię zarządzania, a więc lepsze rozumienie innych, radzenie sobie z nastrojami i sytuacjami spotykanymi w życiu codziennym. Będzie można bardziej prawidłowo oceniać zasługi pracowników oraz przechodzić do porządku nad ich niesympatycznymi cechami. Będzie można łatwiej tworzyć dynamiczne i uzupełniające się nawzajem zespoły.

Bibliografia

1. Čákrť M., *Typy osobowości dla menedżerów: kto jest kim*, tł. E. ŠrajeroVá, Gliwice 2006.
2. *Doradztwo zawodowe*. Tryb dostępu: http://www.mbti.com.pl/mbti_dorzaw.html [20 kwietnia 2009].
3. Jung C. G., *Typy psychologiczne*, przeł. R. Reszke, Warszawa 1997.
4. *Myers-Brigs Type Indicato Interpretative Report*. Tryb dostępu: <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/> [22 kwietnia 2009].
5. Urbanowicz M., *Masz szansę rozwinąć w pełni swój potencjał*. Tryb dostępu: <http://www.forid.pl/mbti.html> [15 kwietnia 2009].

Rysunek 1. Postawy psychologiczne wyrażają stosunek do świata



Rysunek 2. Funkcje psychologiczne ilustrują sposób pozyskiwania i opracowywania informacji o świecie

