

dr. Erős Ilona – Jobbágy Mária

A Myers-Briggs Típus Indikátor (MBTI) Magyarországon¹

Az áttekintés célja

A személyiségtípus kifejezést - a pszichológiával napi munkájukban foglalkozókon kívül is egyre gyakrabban használják. A sokféle személyiségtípus rendszerek közül nemzetközi szinten az egyik legelterjedtebb a Carl Gustav Jung elméletére alapozott, az Isabel Briggs Myers által kifejlesztett rendszer. Ezt a rendszert MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) néven ismeri több tízmillió ember, akik szerte a világon tanulják és használják. Ennek a gyakorlatias, és a szervezeti, illetve mindennapi életben egyaránt jól használható módszernek és rendszernek a magyarországi sorsát, és várható jövőjét mutatjuk be ebben a tanulmányban.

A rendszer kialakításának története²

Carl Gustav Jung könyve, a Lélektani típusok 1921-ben jelent meg németül, 1923-ban angolul. Ebben Jung személyiségtípus-felfogását, és ennek részletes értelmezését adta. A negyvenes évek közepétől egy amerikai asszony, Isabel Briggs Myers - akit különösen megragadott Jung elmélete, hiszen ez egybevágott édesanyja korábbi megfigyeléseivel és kutatásával – rendszert és eljárást dolgozott ki Jung elméletének mindennapi hasznosítására³. Kiterjedt kutatást folytatott, és a jungi felfogást kérdőív változatban olyan nyelvezetre fordította, amelyet bárki megérthetett. Könyve, a „Gifts differing” (Eltérő adottságok), amely halála után, 1980-ban jelent meg, átfogó bevezetését adja a Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) néven ismertté lett rendszernek. Könyve és felfogása, amely a személyiségbeli különbségek értékét és elfogadását hirdeti meg, alapja a világ sok országában napjainkban zajló munkahelyi és más közösségi különbözőség (diverzitás) programoknak.

Az MBTI rendszerét és benne saját személyiségtípusát évről évre négy millió ember ismeri meg. A kérdőívet gondozója, a Consulting Psychologist Press, Inc. (CPP) adja ki és terjeszti. Körülbelül húsz nyelvre fordították le és honosították a CPP által jóváhagyottan. Az elmúlt húsz évben több változatot fejlesztettek ki, a legutóbbi, M jelű

¹ A tanulmány megjelent az Alkalmazott Pszichológiában 2001-ben

² A tanulmány egy része megjelent a Ginn (2000) tanulmánykötetben „Hungary” címen Erős Ilona tollából.

³ 1929-ben egy irodalmi pályázatot nyert regényével, melyet már a jungi személyiségtípológiai felfogásban írt meg, ld. Briggs Myers (1995).

változat 1998-ban jelent meg. Ez a korábbiaknál jobb statisztikai eredményeket mutat fel megbízhatóságban és érvényességben⁴, valamint figyelembe veszi az amerikai nyelvben és kultúrában az előző változat kifejlesztése óta lezajlott változásokat is.

Az alapmodell

Személyiségünk egyedisége ellenére működnek mintáink: vannak akikkel pillanatok alatt egymásra hangolódunk, és vannak, akikkel ez tovább tart. Sokszor tapasztaljuk az emberekkel való kapcsolatunkban, hogy vannak, akik hasonlóképpen, mások szinte érthetetlenül másként közelítenek meg kérdéseket, mint mi. Azonosak vagy különbözőek az értékeik, hasonló dolgokhoz vonzódnak, vagy éppen ellenkezőleg, számukra teljesen érdektelen az, ami minket lázba hoz.

Ezeknek az azonosságoknak és különbségeknek persze sokféle forrásuk van. ezek közül az egyik - jól megragadható „az irányultságokban és mentális folyamatokban megmutató velünk született preferenciák.

Jung felfogásában kétféle mentális funkció vagy más néven pszichés folyamat létezik. Az egyik az észlelés, a másik az észlelt információk szelekciója, döntéshozatal róluk. Az **észlelést** Jung irracionális funkciónak nevezte, mivel ez a válogatás nélküli adatgyűjtést valósítja meg. Az észlelésben megjelenő preferencia-dichotómia az érzékelés és az intuíció.

Érzékelő (S⁵): Az a személy, aki észlelése során az érzékelést részesíti előnyben, jobbra a kézzelfogható tapasztalatokra törekszik. A reális, érzékszervileg megragadható létező a számára valóságos. Az érzékelő azt tudatosítja elsősorban, ami a múltban és a jelenben történt, történik. Élvezi a jelen pillanatot, realista, jó a részletek megfigyelésében, és azokra emlékezik is.

Intuitív (N): Az a személy, aki észlelésében a lehetőségek, az összefüggések, a többértelmű jelentések megragadására törekszik. Jung szerint ez a típus észlelésében a „tudattalan” utat követi. Hirtelen jön, valami „bekattan”, vagy egy felfedezés, ráismerés formájában jelenik meg a jelentés. Az intuitív észlelő világa a jelenben érzékelhetőn túlmutató világ, beleértve a lehetséges jövő eseményeit, az elvont összefüggéseket.

Míg az érzékelő számára egy alma: kerek, zamatos, piros, illatos, addig az intuitív ugyanerről Ádám és Éva, egy sült malac vagy a nagymama almás pitéjének képét jeleníti meg.

A mentális funkciók közül Jung a választást, **döntéshozatalt** racionális funkciónak nevezte, mivel ennek során belső rendünk szerint szelektáljuk az összegyűjtött információt, azaz hozunk döntéseket ezekről. Az itt megjelenő dichotómia a gondolkodásnak és érzésnek nevezett preferenciáké.

Gondolkodó (T): a gondolkodó funkció kapcsolja össze az okot az okozattal, és képez logikai rendet közöttük. Azok esetében, akiknél a döntéshozatal elsődleges alapja a

⁴ Részletes adatokat ld.: Briggs Myers – McCaulley – Quenk – Hammer (1998) 159-185. oldalak.

⁵ Általánosan elfogadott gyakorlat szerint a betűjeleket az angol rövidítések szerint használjuk: Extraversion: E, Introversion: I, érzékelés = Sensing: S, intuíció = iNtuition: N, gondolkodás = Thinking: T, érzés = Feeling: F, megítélés = Judging: J, valamint észlelés = Perceiving: P.

személytelen logikán alapuló gondolkodás, jellemzően társul: az elemzés, kritikusság, pártatlanság, tárgyyszerűség. Döntéseiket elsősorban ezek alapján hozzák meg

Érző (F): az érző funkció a személyes vonzás és taszítás alapján működik. Az e mentális folyamat alkalmazását kedvelő személy a döntés végeredményét az emberekre tett hatásuk szerint értékeli. Az érző a személyes értékeit tekinti döntései alapjának. Jobban érdekli az ember, mint a feladat maga. Igénye a harmónia, a csatlakozás, befogadottság, az egyetértés.

A mentális folyamatokhoz olyan attitűd kapcsolódik, amely arra utal, hogy az illető személy milyen módon töltődik fel, gyűjt energiát. Az itt megjelenő dichotómia a Jung által extravertióknak és introvertióknak nevezett preferenciáké.

Az **Extravertált (E)** személy figyelmét elsősorban a környezetében lévő tárgyak, személyek, események kötik le. Az fokozza, növeli lendületét, amikor hat a környezetére, megerősíti súlyát, elismertségét. Kezdeményezi és fenntartja a környezettel való sokféle kapcsolatot, az aktivitást.

Az **Introvertált (I)** személy számára a fő működési terület belső világának fogalmai és gondolatai között van. A tartós, maradandó fogalmak, ezek kimunkáltsága fontosabbak, mint a külső, múlandó események, szívesen szemlélődik, elmélkedik egyedül, visszavonultan.

Jung gyakorlata óta az extravertió és introvertió fogalmait több más pszichológiai irányzat is átvette, értelmezésében módosította és alkalmazza. Jelentős különbség a jungi-myersi és más irányzatok között - melyek egyébként az egyik szót is megváltoztatták extrovertióra -, hogy az előbbi felfogásban ez is, mint a többi preferenciapár dichotómia, nem pedig kontinuum. Azaz nincs kicsit vagy nagyon introvertált személy, hanem valamely mentális funkciók introvertált vagy extravertált alkalmazása zajlik e felfogás szerint. Az ugyanakkor ismert, hogy valakire több olyan magatartás jellemző, amely például extravertióra utal, mint másra, aki esetleg szintén extravertált. Ebből azonban nem következtethetünk a jungi-myersi extravertió mértékére, mivel ez a preferencia és nem a magatartás megragadását célozza meg. Ezért amikor ebben a rendszerben magatartás leírásával kívánjuk valamely preferenciát megjeleníteni, akkor pusztán tendenciákról beszélhetünk. A fentiekből az is következik, hogy ebben a rendszerben nincs helyes vagy helytelen mértéke a preferenciáknak, az MBTI nem normatív eszköz.

Jung a preferált attitűd és a szintén leginkább preferált mentális folyamat kombinációjából alkotta meg nyolc típusát. Így például egy extravertált gondolkodó (ET) az a személy, aki jellemzően analitikusan fordul a világ felé, az eseményeket elsősorban logikai következetességük alapján értékeli, és következtetéseit meg is osztja a külvilággal. A T az ő számára legmegbízhatóbban működő funkció, ezt mutatja is kifelé, ugyanakkor – ha egészséges emberről van szó – a többi funkciót is alkalmazza, amikor azokra van szükség. Mivel ezeket inkább belső világában, azaz introvertáltan használja, ezért nem biztos, hogy a külvilág számára sok látszik ezekből a funkciókból. Az MBTI a jungi felfogásnak megfelelően egyensúlyi elmélet, vagyis ha valaki az attitűd dichotómiából az extravertiót választja, ezt az egyik mentális funkciónál alkalmazza, példánkban a

gondolkodásnál (T), míg a másik funkció (érzékelés vagy intuíció) esetében introvertáltan működik.

A Myersi rendszer a Jungi felfogást úgy követi, hogy a Jung által leírt típusok az adott személy számára legmegbízhatóbb, más szóval domináns funkció leírásai. A Jungi rendszerből Isabel Myers bontotta ki a negyedik dimenziót, amely a külvilághoz való viszonyulást, vagy más elnevezés szerint az életstílust fejezi ki⁶. A megítélés-észlelés (J-P) dichotómia felismerése és rendszerhez kapcsolása a fő elméleti hozzájárulása Briggs Myersnek a pszichológiai típusok Jungi modelljéhez.

Megítélő (J)⁷: az a személy, aki a külvilág felé inkább a döntéshozatallal, a szelekcióval, keretek megteremtésével, az eredmények keresésével fordul. Előnyben részesíti az idejekorán hozott döntést a bővebb információ alapján hozott, de későbbi döntésnél. Tervez és követi tervét. A J preferenciájú személy gyakran tűnik szervezettnek, eltökéltnek, mások számára merevnek.

Észlelő (P): az a személy, aki szívesebben gyűjti minél teljesebb körűen az információt. Tendenciájában nyitott, érdeklődő és kíváncsi. Viselkedését a spontaneitás, alkalmazkodás, az új események, befogadható információk iránti nyitottság jellemzi. A P preferenciájú személy gyakran tűnik rugalmasnak, másokra ráhangolódónak és alkalmazkodónak, mások számára kiszámíthatatlannak.

A négy preferencia-dichotómia tehát a következő:

Extraverzió	E	————— energia —————	I	Introverzió
Érzékelés	S	————— észlelés —————	N	Intuíció
Gondolkodás	T	————— döntés —————	F	Érzés
Megítélés	J	————— életstílus —————	P	Észlelés

A Myersi rendszerben egy adott személy típusaként négy betű jelenik meg: az energia-attitűd és a domináns funkció megjelenítése mellett megjelenik a másodlagos funkció is, valamint a preferált életstílust mutató betű is. Hogy előbbi példánknál maradjunk, az extravertált domináns gondolkodás két különböző típus esetén igaz, az ESTJ (extravertált érzékelő gondolkodó és megítélő) és ENTJ (extravertált intuitív gondolkodó és megítélő) esetében. A Myersi rendszerben 16 típus jelenik meg, ezek egy-négy preferenciában különböznek egymástól.

A négy funkció nem összefüggő és nem egymásnak alárendelt. A különbség közöttünk, pontosabban a 16 típus között ezek használatának erősségében van. Az elmélet szerint –

⁶ Legnagyobb jelentősége, hogy segít megtalálni azt a sorrendet, amelyben a négy funkció (érzékelés, intuíció, gondolkodás és érzés) egy adott személy számára alkalmazásra könnyen (domináns) vagy kevésbé (másodlagos, harmadlagos, illetve inferior) a rendelkezésére áll, azaz az úgynevezett dominancia-sorrendet. A dominancia-sorrend (angolul: function dynamics) ismerete az önfejlesztésben játszhat kiemelt szerepet.

⁷ Az elnevezések magyarázatot igényelnek, mert félreérthetőek, nemcsak a magyar nyelvben, hanem az általunk ismert angol nyelvterületen is. Különösen azok a szavak, amelyek a mindennapi használatban is elterjedtek, mint gondolkodás (thinking), érzés (feeling), valamint a megítélés (judging). Ez utóbbit más magyar alkalmazók az ítéletalkotó szóval fordítotják, bízva abban, hogy ez a szó kevésbé hordozza az ítékezés negatív konnotációját. Magyarországon, mint ahogy az egész rendszer vonatkozásában, úgy az elnevezések terén is kísérleti időket élünk, (egyelőre nincsenek az alkalmazók között egyezségek.) ezért előfordulhat, hogy a felhasználó mindkettővel találkozik.

egy hasonlittal élve - a domináns funkció az energia-irányával a „vitorla a hajón” mely meghatározza az irányt ahhoz, hogy a hajó biztonságosan partot érjen, míg a másik skálán lévő kiegészítő funkció az ellentétes energia-attitűddel a tőkesúly, amely a hajó egyensúlyát teremti meg. Így az előbbi példa szerint a domináns extravertált gondolkodó ESTJ típusú személynél az introvertált érzékelés, míg az ENTJ személynél az introvertált intuíció teremti meg a szükséges egyensúlyt mind az észlelés-döntés, mind az extravertió-introvertáció dimenziók mentén.

Azt fontosnak tartjuk hangsúlyozni, hogy a preferenciák és a valamely típuscsoportba tartozás nem okai valamilyen magatartásnak. A felnőtt, érett ember magatartása saját tudatos vagy tudattalan választásait jeleníti meg. Ez azt is jelenti, hogy mások számára rokon- vagy ellenszenves magatartásunkért nem háríthatjuk a felelősséget velünk született preferenciákra. Ugyanakkor könnyebben sajátítunk el és gyakorlunk olyan magatartásokat, nyelvezetet, amelyek természetes preferenciáinkat jelenítik meg

Ezek voltak a meglehetősen összetett rendszer alapjai, azé a rendszeré, amelyet a világban földrajzilag is, és funkciójában is egyre elterjedtebben alkalmaznak. Az alkalmazás a családterápiától a karrier tanácsadáson keresztül, a szervezetfejlesztésig sokféle területet ölel fel, és ennek megfelelően a legkülönbözőbb iparágakban, az egyházakban, a személyes szolgáltatások területein mindenhol eredményesen művelik. Érdekes ezek után megnézni, hogy Magyarországon hogyan alakult eddig az MBTI sorsa.

Az MBTI alkalmazásának múltja és jelene Magyarországon

Az MBTI a nyolcvanas évek közepén jelent meg az országban. A szervezet-és vezetésfejlesztésben Lővey Imre és munkatársai (Concordia 2000 Kft.) kezdték használni. Tudomásunk van arról, hogy ez időben Falus Gábor és Gazdag Miklós fordította, illetve alkalmazta az MBTI-t. Egy másik helyszíne az MBTI évtizedes alkalmazásának a Műegyetem, ahol Izsó Lajos és Takács Ildikó kezdtek karrier tanácsadásban való alkalmazásba, és egyben kutatásba. De lássuk, hogy az elmúlt 15 évben mi történt.

Kutatás

Az MBTI az egyik legkiterjedtebben kutatott és nyilvántartott pszichológiai rendszer, több évtizedre visszamenőleg. Ennek az lehet az oka, hogy megalkotói nem pszichológusok voltak, ezért különösen nagy figyelmet kívántak a kutatási eredményekre fordítani a szakma ellenállása miatt.⁸ A kutatások és összehasonlítások azóta is nemzetközi méretekben folynak, hiszen vizsgálni kívánják a rendszer érvényességét különböző kultúrákban. Ezalatt nemcsak a nemzeti, hanem az etnikai, vallási, nemi, generációs, illetve más szempontok szerinti csoportokat, és azok vizsgálatát is értjük. Amikor egy kérdőívet valamely nyelvre lefordítanak, ez egyben kutatásként is szolgál, amelynek az eredményei bekerülnek a gondozó intézmény, a CPP adatbázisába további

⁸ Vö.: Saunders, Frances Wright (1991) 131-167. oldalak

feldolgozásra. Értelemszerűen a legbősegebb adatok az amerikai kultúrcsoportokból származnak.

Magyarországon 1989-ben végzett kutatást⁹ dr. Lővey Imre magyar vállalati vezetőkről. A vizsgálatot 299 fős mintával végezték, melynek háromnegyede volt férfi, pozíció szerint 1/3 csúcsvezető, 2/3 középvezető. Kor szerint 42 % volt 31 és 40 év között, 38 % volt a 41 és 50 év közöttiek aránya. A legdöbbenetesebb adatok az **S-N** és a **T-F** preferenciapárok mentén jelentkeztek.

A megkérdezett férfiak 79, a nők 93 %-a volt érzékelő (S) a mintában. A nők még magasabb arányára a szerző azt a – nagyon is logikusnak tetsző - magyarázatot kínálja, hogy a nőknek a feljebbjutáshoz még inkább meg kellett az adott kultúra kívánalmainak felelni. Mindenesetre az intuíció ilyen jelentős háttérbe szorulása a 80-as évek végi magyar vállalat-vezetésben nem adott okot nagy bizakodásra. Lefordítva ez azt is valószínűsítette, hogy a vállalatok jövőjéről való gondolkodás, a változás alternatíváinak felvetése, az új lehetőségek felkutatása nem volt meghatározó a vizsgált mintában. A múltbeli tapasztalatokhoz való ragaszkodás, a lépcsőről-lépésre való haladás igénye egy alapjaiban megváltozó társadalomban sok frusztráció forrása lehet egyéni és szervezeti szinten egyaránt.

A T (gondolkodó) preferenciájú döntéshozók a mintában, a minta háromnegyedét alkotó férfiak esetén 95, de még a jelentős kisebbségben lévő nők esetén is 81 %-ot mutatnak. A szerző súlyos ellentmondást talált a hirdített emberközpontú eszmék és az F (érző) preferencia elenyésző megjelenése között. A személyes értékek alapján döntést hozók hiánya egy szervezeten belül a szervezeti átalakítás, változás során épp az emberi erőforrással való gazdálkodás területén okozhat jelentős hiányosságokat. A kutatást követő időszak változási folyamatai különösen radikálisak voltak, nemcsak átfogó társadalmi-politikai, hanem vállalati, illetve egyéni szinten is. Ilyenkor felmérhetetlen jelentőséggel bír a személyes megerősítés, az igényekre való fokozott odafigyelés, a problémák emberi oldalával való sokrétű foglalkozás. Erre utal az is, hogy manapság egyre nagyobb figyelem fordul az érzelmi intelligencia felé is¹⁰.

Érdemes lenne egy hasonló felmérést végezni, és megnézni, hogy milyen típusú vezetők vannak a mai üzleti szervezetekben, kik ma a sikeres, illetve eredményes vezetők.

Jobbágy Mária és Takács Péter nevéhez fűződik egy non-profit területen végzett kutatás. 1992 és 1994 között tanulók (középiskolai: 149 fő, főiskolai: 40 fő), pedagógusok (96 fő) és álláskeresők (186 fő), körében, összesen 471 fős mintán végzett vizsgálat¹¹ zajlott. A minta 71 %-át nők, 29 %-át férfiak alkották. A teljes mintából az amerikai tendenciáktól érdekes eltérés ott mutatkozik, hogy az S-N skálán az intuíció 45 % körül van, ami magasabb, mint az általános egyesült államokbeli minta, a T-F sáv

⁹ Megjelent a Vezetéstudomány 1992. 1-2. számában

¹⁰ Ld.: Goleman (1997)

¹¹ Megjelent: az Iskolakultúra 1997. 6-7. számában.

mentén pedig a nők esetében a T preferencia eléri a 47 %-ot, férfiaknál a 77 %-ot, amely adatok szintén magasabbak az amerikai mintánál. A tanulmány szerzői a középiskolás diákokra és tanáraikra összpontosítottak. A középiskolai diákok esetében (14-18 éves korcsoport) a 95 fős lánycsoportban 16 %-kal a legnagyobb létszámú az ENFP típus, azaz az extravertált intuíció mint domináns folyamat, introvertált érzéssel és észlelő életstílussal, az 54 fiúnál pedig 20 %-kal az ENTP a legnagyobb létszámú csoport, azaz náluk is az extravertált intuíció a domináns, de ez introvertált gondolkodással egészül ki és szintén észlelő életstílussal. A kutatók a pedagógusok között külön vizsgálták a hagyományos és az úgynevezett útkereső iskolákban dolgozókat (65 és 31 fő), és arra a részben meglepő eredményre jutottak, hogy a hagyományos iskolákban dolgozók 71 %-a introvertált, és 72 %-a érzékelő, szemben az alternatív iskolákban dolgozók 55 %-os, illetve 35 %-os hasonló mutatóival. A hagyományos iskolában dolgozó tanárok 25-25 %-a az ISTJ, ISFJ csoportba tartozik, azaz mindkét csoportban az introvertált érzékelés a meghatározó, valamint a megítélő életstílus kedvelése is azonos, de az extravertált kiegészítő funkció az első esetben a gondolkodás, a másodikban az érzés. Az útkereső iskolában dolgozóknak 19 %-a az INTJ, 16 %-a az INFP csoport része. Az előbbiek tehát introvertált intuíciójukra támaszkodnak leginkább, extravertált gondolkodással egyensúlyban tartva azt, és megítélő életstílusban szeretnek működni, az utóbbiak pedig az introvertált érzés-funkciójukban bíznak leginkább, extravertált intuícióval kiegészítve azt, és az észlelő életstílust kedvelik.

A fenti kutatás eredményei, illetve feltételezéseink arra engednek következtetni, hogy azok a történelmi jelentőségű változások, amelyek ma Magyarország keresztülmegy, a korábbinál jelentősen több teret kínálnak elsősorban az intuitív (N) és reményeink szerint az érző (F) csoportokba tartozók részére. Ha ez igaz, akkor a makro szintű változások az MBTI révén megragadhatók lesznek az egyének és szervezetek szintjén is.

Képzés

Az MBTI-nek képzés céljára történő alkalmazása Magyarországon legjellemzőbben az önmegismerést és az együttműködés fejlesztését szolgálja. Ezért leginkább olyan cégeknél történik, ahol valamilyen vezetés-fejlesztési program zajlik. Az első ilyen, általunk ismert programok vezetése Lővey Imre, Mezei Júlia és a Concordia Kft. nevéhez kötődik a 80-as években. A következő évtizedben már több cég folytat ilyen programokat. Ez összefügg azzal, hogy az országnak a korábbiaknál sokkal nyitottabbá válásával, illetve az Internet elterjedésével e módszerek többek, - legalábbis az angolul jól tudók- számára elérhetőek lettek. Az utóbbi néhány évben az üzleti szférában a legtöbb nyitott képzést az ARK, Anima-Ráció Konzultánsok keretében a szerzők végezték. Ezek a programok mindenekelőtt az önmegismerést, önfejlesztést, együttműködést, támogató vezetői magatartást és a hatékony és humánus változáskezelést szolgálják.

A oktatásügyben is zajlottak MBTI-re alapozott tréningek tanároknak, melyek főként Jobbágy Mária és Takács Péter nevéhez fűződnek. A tanár-diák kapcsolat, és a preferenciák szerepe a nevelés és oktatás folyamatában címmel programot állítottak össze

tanárok számára, mely a siker és hatékonyság kérdésével, valamint a tanár-diák-szülő hármaskonfliktusaival foglalkozik a személyiség típusokra alapozva.

A tanítási-tanulási stílusok közti különbség megértése és tudatosítása lehetőséget teremt arra, hogy kicsit árnyalja a tanulási problémák „jó tanuló, rossz tanuló” kategóriákba történő beszükkítését, és ösztönzi a pedagógusokat a különböző típusokhoz jobban illő és alkalmazkodó egyedi módszerek kidolgozására és használatára.

Ugyanők a humánszolgáltatásban is tartottak programokat, szociális intézményvezetőknek főként vezetői tréningeket. Ezeken az intézményvezetők megismerkedtek az MBTI elméletével, a különböző vezetési stílusok erősségével és fejlődési lehetőségeikkel. Különböző gyakorlatok kapcsán megtapasztalták, hogy mivel hatnak másokra és azt is, hogy a tipológiai jellemzők ismerete mennyiben segít kezelni konfliktusaikat, megoldani problémáikat. Hogyan bánnak az idővel, a beérkező információkkal, hogyan strukturálják és szervezik meg munkájukat, melyek azok a feladatok, melyekben igazán hatékonyak.

A szociális munkások képzésében esetmegbeszélő csoportok módszerét alkalmazzák, tanulmányozták a különböző vezetői stílusok jellegzetességeit, a különbségekben rejlő lehetőségeket és korlátokat. A megbeszélések során kiderül, hogy az esetkezelés mennyire személyiség típus függő, valamint, hogy ugyanahhoz az eredményhez milyen különböző úton, folyamaton keresztül juthatunk el.

A **felsőoktatásban**, főként a pszichológus- és humán erőforrásvezető-képzésben jelent meg az MBTI. Mi úgy látjuk, a felsőoktatásban az MBTI-nek inkább az elméleti és diagnosztikus használata kap hangsúlyt, kevésbé az ön- és szervezetfejlesztésre való alkalmazása.

E cikk szerzőinek már említett nyitott tréningjein túlnyomórészt a tréneri és szervezeti tanácsadói kör jelenik meg, de mindig színesíti a képet egy-egy non-profit szektorbeli vezető, újságíró, egyetemi hallgató vagy oktató, cégtulajdonos, vagy államigazgatási alkalmazott is. Az általunk vezetett programok egyrészt az MBTI alapjait tartalmazzák, a felismerés módját, értelmét, az MBTI használatát a vezetői és tanácsadói munkában, valamint a változás-kezelésben különféle gyakorlatokon, esettanulmányokon keresztül, megbeszélések segítségével. Különös hangsúlyt fektetünk az etikus használat alapelveire, mivel azt gondoljuk, hogy mint bármely más lélektani eszköz ismeretével, ezzel is nagyobb lehet a birtokosának hatalma, amivel körültekintően kell bánni.

Az egyik budapesti családsegítő szolgálat számára tervezett és vezetett programunk a középiskolai lemorzsolódás kezelésére és megelőzésére irányult. Ebben a programban több lépésben képzés és tanácsadás zajlott a családsegítő munkatársai számára, valamint csoportos tanácsadási program a lemorzsolódásban érintett fiatalok és szüleik részvételével. A program célja kettős volt: 1. segítséget adni a *fiataloknak* életpályájuk tervezésében, a számukra megfelelő szakma kiválasztásában. Megerősíteni őket, hogy különbözőségük természetes, melynek előnyeivel lehet élni. 2. támogatni a szülőket a különbözőségek és gyermekük másságának elfogadásában, és a gyerek pályaelektoriájának felismerésében.

Ebben az életkorban a gyerekek bizonytalanok, a másság egyszerre kívánatos és kétségeket ébresztő. Ezért a sikeres pályaválasztási döntéshez fontos, hogy különbözőségük természetes voltára ráébredjenek, és próbálgassák, hogy ezzel hogyan lehet élni.

Szervezeti alkalmazás

A magyarországi cégek között leginkább az angolszász tulajdonú cégek nyitottak az MBTI koncepciójának alkalmazására vezetésük fejlesztésekor. Ez érthető, hiszen a tulajdonosok, illetve vezetők hazájukban megismerték és megszokták az MBTI használatát. A magyar tulajdonú, vagy önálló vezetésű cégeknél az ismeretlenséggel, és a személyiség-ismerettel kapcsolatos aggályokat kell meghaladni, és ez időt igényel.

A 90-es években, különösen annak második felében jelentősen megnőtt az igény a vezetés fejlesztése iránt, ami nagyon biztató. Úgy gondoljuk, ez a tendencia a harmadik évezredben csak tovább fog erősödni.

Mindenesetre az MBTI alkalmazása az üzleti, non-profit, illetve kormányzati szférában pillanatnyilag gyerekkorát éli Magyarországon, és jelentős kiteljesedés várható. A mi tapasztalataink szerint egyelőre az a menedzseri réteg, amely jobban bízik a tárgyi eszközök fejlesztésében, mint a humán erőkében, erősen idegenkedik az önmegismerésre alapozó módszerektől, és várakozásaink szerint ez az idegenkedés csak a szélesen és főként a velük hasonló értékrenddel bírók körében való terjedés hatására fog enyhülni.

Az alkalmazás főként a humán erőforrás, valamint a tanácsadás területén jelenik meg. Az eszközt használó humánerőforrás vezetők a kulcspozíciókba felvételhez, valamint csapat-fejlesztéshez alkalmazzák az MBTI-t. Egy távközlési cég vezetője úgy nyilatkozott, hogy a felvételnél elemzi a munkakört, meghatározza az ehhez leginkább megfelelő MBTI típust, és a kiválasztásnál ez is a szempontok között szerepel. A csapatépítésben úgy alkalmazza az MBTI-t, hogy elemzi a team céljait, felméri a jelenlegi team-tagok típusát, és ennek segítségével is végiggondolja a szükségletet a team további tagjaira vonatkozóan. A módszert nem alkalmazza mechanikusan, hanem olyan módon, hogy a korábbinál sokkal inkább tudatában van annak, hogy mik a célok, és azokhoz milyen személyes jellemzőkre van szükség.

Ez a megközelítés jellemző más alkalmazókra is. Egyébként mindenki, akivel e tárgykörben beszélünk, arról számolt be, hogy tudatosságának szintje emelkedett, nyitottabbá és elfogadóbbá vált, amióta használja az MBTI-t.

Az MBTI humánerőforrás gazdálkodásban való alkalmazásának említése mindannyiszor nagy óvatosságra készítet bennünket. A humán erőforrás vezetők és a fejjadászok érthető módon keresnek egy olyan eszközt, amellyel döntésük vagy javaslatuk mások számára meggyőzően, „objektíven” alátámaszthatók. Ilyennek vélik sokszor az MBTI-t is. Azonban felvételre, elbocsátásra, előléptetésre, azaz bármilyen munkaügyi mozgásra a tényleges magatartás alapján jogos és etikus döntést hozni, az MBTI pedig nem ezt, hanem a preferenciákat értelmezi. Bár egyes állások inkább vonzanak bizonyos típusokat, nincs arra bizonyíték, hogy bármely állást ne tudna betölteni mind a tizenhat típus. A preferenciákból várható magatartásra következtetni, illetve e következtetés alapján döntést hozni az illető személyről nem tartozik a felelősségteljes döntések körébe.

A másik irányból, a foglalkozással való elégedettség oldaláról megközelítve a dolgot, ez „olyan tényezőket tartalmaz, mint maga az állás, a szervezet, a fizetés, a felügyelet, a munkatársak, illetve az előrejutási és tanulási lehetőségek. Az MBTI-től, vagy bármely más eszköztől elvárni, hogy mindegyre választ adjon álláskeresőknél, valószínűtlen és nem reális.”¹²

Amikor mi dolgozunk az MBTI-vel, abból indulunk ki, hogy nagyon kiválóan használható egyének, csoportok és szervezetek fejlesztésében. Mindhárom szinten azon az alapon dolgozunk, hogy a jelen helyzet felmérése és a kívánt jövő meghatározása, illetve az ahhoz közelítésben a változás támogatása eszközöként használjuk egy nem lineáris dinamikus rendszerként. Ezekre fogunk példát hozni az alábbiakban.

Szervezetekben az MBTI segédeszközként használható ahhoz, hogy a szervezet tagjainak támogatást nyújtsunk értékeik felismerésére és megőrzésére, és ugyanakkor a szükséges változások elősegítésére. A változás-kezelés az egyik legfontosabb téma a mai Magyarország szervezeteinél. Ugyanakkor a változásokhoz különbözően viszonyulunk, és ha erre nem készülünk fel időben, akkor egy változás tervezése és kivitelezése során érhetnek kellemetlen meglepetések. Az MBTI a változási hajlandóságok feltérképezésére jól használható, de még inkább annak elfogadtatására, hogy a megőrzésnek is és a változtatásnak is megvan a maga helye, a tartós változások érdekeit szolgálja, ezért nem kizárni kell az egyiket a másik által, hanem összeépíteni.

Ezzel az MBTI elősegíti azt, hogy a szervezetben a kulcsszereplők a saját és mások változási késztetésének, illetve ellenállásának megértésére és kezelésére készebbek legyenek. Abban is segít, hogy kicsit nagyobb türelemmel – a különböző típusok igényeihez igazodó, eredményt hozó, de emberléptékű változásokat tervezzenek és irányítsanak, amelyek fokozatosak, értékelhetőek, felmutatnak rövid és hosszú távú eredményeket, siker-ösztönzőkkel, az apróbb-nagyobb eredmények megünneplésével zajlanak. Igen jól használható annak elősegítésére, hogy egészséges, nem vádló vezetési stílus fejlődjön ki, amely módosítani képes akkor, amikor arra szükség van.

Szervezeti csoportokban, legyenek azok szervezeti egységek, vagy valamilyen feladatra átmenetileg létrejött csoportok, a csoport fejlesztését, és olyan jellegű összehangolását segítjük elő az MBTI-vel, amely nem a csoporttal sodródásról szól, feladva a különbözőséget, hanem a különbségek megtartása és értékelése mellett a közös cél kitűzéséről és követéséről. Ehhez meg kell teremteni az egyén lelki jóllétét a csoportban. Ennek egyik előidézője lehet, amikor rácsodálkozunk egy-egy jellemzőnkre, és elkezdjük azt egyéni és csoportszempontból fontos értéként látni.

A csoport-célok elérése érdekében fontos szempont, hogy a tagok magát a csoportot hozzáértő, erős, fejlődőképes egységnek lássák. Ez megerősíthető azzal, ha a csoportban megjelenik minden preferencia, illetve ha az első megközelítésben hiányzó preferenciák munka közbeni megjelenését tudatosítjuk a csoportban, ilyen módon is érzékeltetve azt, hogy minden preferencia életre hívására képesek vagyunk, és a csoport ezt a képességet különösen jól tudja erősíteni. Ilyenkor a preferenciák közötti nagyobb egyensúly miatt teljesebb lesz a problémák megoldása, megalapozottabbak lesznek a csoportdöntések.

¹² Briggs Myers – McCauley – Quenk – Hammer (1998) 286. oldal

Hatékonyabb kommunikáció és együttműködés teremthető meg, valamint kielégítőbbek lesznek a kapcsolatok. Ezt azzal is segíthetjük, ha különböző együttműködési kulcsokat adunk a preferenciák használatához, ha megismerjük, hogy kinek mire van szüksége, igénye az egyeztetéshez, a csoportban való hatékony működéshez. A „jobb és balkezességhez” hasonlóan a kevésbé fejlett preferenciák használata kezdetben lehet mulatságos, bosszantó, esetleg elbizonytalanító. Hosszú távon viszont elősegíti a személyes fejlődést, az egyénben rejlő lehetőségek felismerését. Ha ilyen módon a kompetenciák építésére, és megerősítésre alkalmazzuk az MBTI-t, akkor az fejlesztő és probléma-megelőző hatású, és ez sokkal messzebb mutató eredményeket hoz létre, mint amikor korrigálni kell a csoport-működés hibáit. Mivel azonban Magyarországon hiányosak a hatékony csoportműködés eljárásai, a csoport-tagok gyakran elidegenedettek és úgy érzik, hogy nem értékelik őket azért, amilyenek, és ahogy működni szeretnek. Ilyen esetekben a tréner szavaiból és magatartásából áradó üzeneteknek talán még nagyobb jelentősége van, mint máskor, hiszen a legkisebb elutasító rezdülés valamely preferencia vonatkozásában az attól való elidegenedettséget növeli. Sok támogatásra és elfogadásra van ahhoz szükség, hogy az elidegenedettség érzése enyhüljön. Például egyes cégvezetői csoportokban az extravertiziót (E), illetve a gyors döntéshozatalt (J) kifejező magatartásmód a hatékonyan tartott viselkedés, és ez nemcsak hogy nagyobb erőfeszítésre készíteti azokat, akik introvertáltak (I), illetve további információgyűjtést (P) kedvelnek, de elmaradottabbaknak is érezhetik magukat, háttérbe szorítva az ő preferenciáik értékeit, hasznát a szervezet számára. Ezek felszínre hozása, tudatosítása elengedhetetlen az eredményesebb csoportműködéshez és teljesebb szervezeti élethez.

Egyre jobban terjed a szervezeti beavatkozásnak az a formája - a nagyobb beavatkozások kiegészítőjeként, vagy akár csak önmagában alkalmazva - amit **személyes** (vezetői) **tanácsadásnak** nevezünk, bár az angolszász nyelvhasználatból egyszerű átvétellel a coaching kifejezést is használhatjuk rá. Az alkalmazás egyik indoka, hogy a felgyorsult nemzetközi versenyben nem sok hely marad a döntési hibákra, ugyanakkor tanácsadói együttműködés nélkül nehéz kiszakadni a cég mérhető eredményei érdekében folytatott cselekvésből, és az aktivitástól, visszavonultan az eseményeket feldolgozni és a következtetéseket levonni. Ráadásul a csúcspanaszvezetői pozíciókban hiány mutatkozik a jó vezetői alapkészségekkel is rendelkező szakemberekből. Még ha ilyen értelemben jól képzett vezetők lennének is mindenhol, a vezetői magatartás különleges figyelmet kap a beosztottak részéről, de ugyanakkor kevés nyílt visszajelzést. Ez pedig meglehetősen elbizonytalanító hatású lehet.

Egy ilyen tanácsadási folyamatban, ha a tanácsadó jól ismeri saját és jól becsüli meg ügyfele típusát, és ezeket beépíti tanácsadási munkájába, akkor ezzel sokat nyerhet. Itt különösen érdemes a személyiségtypust dinamikájában kezelni, például azt figyelembe venni, hogy stressz hatására hogyan jönnek felszínre egyébként kevésbé tudatos preferenciák, hogy más nyelvezetet használnak a különböző mentális folyamatokat preferáló emberek, és más nyelvezetet használnak nyugodt, illetve stressz helyzetben. Ezen a nyelven értenek, ezen a nyelven tudunk hozzájuk szólni, amikor tanácsadó-ügyfél

kapcsolatban dolgozunk velük. Ez nagy önismeretet, rugalmasságot kíván a tanácsadótól, és a pillanatnyi helyzethez alkalmazkodás képességét.

A tanácsadónak ugyanakkor nemegyszer az a dolga, hogy a hiányzó preferenciát jelenítse meg. Így ha egy vezetőnél valamelyik preferencia rendszeresen háttérbe szorul, és annak is megvan a veszélye, hogy kollégái esetében sem értékeli ennek a preferenciának a meglétét, akkor a tanácsadó – amennyiben van tekintélye és elfogadottsága – megjelenítve az adott, háttérbe szorított preferenciát, tudatosíthatja annak szervezeti fontosságát. Sok esetben, már pusztán kérdéseink felvetésével is ráirányíthatjuk a figyelmet egy-egy hiányzó preferencia meglétére. Így például az a vezető, aki erőteljesen használja érzékelő (S) preferenciáját, és ez abban jelenik meg, hogy a múlt és jelen problémái nagy jelentőségűek a számára, tanácsadói segítséggel felszínre hozhatja intuícióját, (N), például olyan módon, hogy kérdések mentén végiggondolja, milyen személyes jövőképe van az adott szervezetben. Ez később kiterjeszhető azzal, hogy a szervezet jövőképét is megrajzolja, illetve vezetőtársaival egyeztetni. Ha vezetői pozíciójában nagyon erőteljesen nyilvánul meg valakinél a megítélés (J), és maga kerül, illetve elutasítja a kockázatos, időben kiszámíthatatlan, vagy mások munkáját veszélyeztető kezdeményezéseket, akkor a bizonytalanság-tűrés, és kockázatvállalás az a fejlődési irány, amelyben a tanácsadó segítheti ezt a vezetőt.

Hangsúlyoznunk kell a személyes tanácsadásnak a szervezet egészére gyakorolt fontosságát, hiszen a szervezet kultúrájának, ha van is önálló mozgása, azonban a vezetőknek, és különösen a csúcsvezetőnek a személye, viselkedése, kommunikációja, vagy annak hiánya nagyon erős alakító, esetleg torzító hatású lehet. A személyes tanácsadás hatása: megnövekedett hatékonyság, kiterjedt és letisztult kommunikáció, nagyobb munkatársi elkötelezettség, eredményesebben kezelt stressz, feszültség.

Amikor az MBTI alkalmazásáról szóltunk, akkor nagyon tág értelemben használtuk az alkalmazás kifejezést. Magyarországon a tanulmány megírásáig csak kutatási céllal lehetett magyar nyelvre lefordított kérdőívet használni, és ezt is csak a kutatási engedélyt megkapottak részére. Ez arra vezetett, hogy már most, az elterjedtnek igazán nem mondható ismeret idején is kielégítetlen igény jelent meg magyar nyelvű kérdőív iránt. Ezért akiknek fontosabb volt az „itt és most” használhatóság a jogtisza alkalmazásnál, azok kerestek gyorsan alkalmazható helyettesítő eszközt. Így vagy saját kérdőívet készítettek, lényegében az eredeti Myers-Briggs-féle kérdőívet felhasználva, vagy valamelyik más, kevésbé szigorúan őrzött eszközzel pótolták a hiányt. Vannak tréningprogramok, ahol magát a koncepciót alkalmazzák, máshol a Keirsey-féle Temperamentumok felfogást. Egyes programokon használnak kérdőíveket, mások kérdőív alkalmazása nélkül építik fel a programjukat. Magyar nyelvű kérdőív honosításától várhatunk elterjedtebb, jogtisztaságot számon kérhető alkalmazást. De szükség van magyar nyelvű minősítő tréningek lefolytatására is, hiszen kevés minősített tréner és tanácsadó van Magyarországon, aki teljes joggal vehetné meg akár az angol nyelvű kérdőívet is. Ezért e tanulmány szerzőinek egyike tárgyalásokat folytat az Isabel Myers által kutatási és oktatási célra létrehozott Center for Application of Psychological Type (CAPT) szervezetével magyarországi minősítő tréningeknek a magyar közönség számára elérhető díjzabású tartásáról. Ez azonban már átvezet következő témánkhoz, a jövőhöz.

Az MBTI jövője Magyarországon

A mi megítélésünk szerint nagy lehetőségek állnak egy jungi alapú személyiség-típus rendszer alkalmazása előtt. Ha az MBTI kérdőív gondozója, a CPP kialakítja európai politikáját, és az kellőképpen rugalmas lesz, - segítve, hogy azok az országok is csatlakozni tudjanak a felhasználókhoz, amelyekben az angolhoz képest viszonylag kevesen beszélik az adott nyelvet -, akkor az MBTI lesz ez az eszköz, ha ebben nem történik előrelépés, akkor valamely más, az MBTI-nél kevésbé ismert eszköz alkalmazásának szükségessége kerül előtérbe. A cikk megírásakor négy európai ország, Németország, Svédország, Franciaország és Olaszország folytat tárgyalásokat egy hasonló, Golden Personality Profiler nevű eszköz európai elterjesztésére. Magyarország szempontjából fontos, hogy az a munka, amit a 80-as és 90-es években az MBTI hívei elkezdtek az üzleti és a non-profit szférában, a 2000. évet követően beérjen.

A leggyorsabb felfutást a személyiség-típus-rendszer alkalmazásában az **üzleti szférában** várjuk. Bár a világnak ezen a táján élve sokszor elfog minket a türelmetlenség, de tárgyilagosan szemlélve a folyamatokat, azt kell mondjuk, hogy történelmi léptékkal mérve nagyon is gyorsnak ítéelhetőek az itt zajló átalakulások. A szemléletbeli változások betudhatók annak is, hogy a régi stabil környezetben megszokott módokon működő vezetők is váltanak a saját működési módjukban, de annak is, hogy új és sikeres cégek, csúcspozícióikban korábban sosem látott személyiség-típusú vezetőkkel tűnnek elő.

Ezért az MBTI, mint az önmegismerés és az együttműködés fejlesztésének egyik lehetséges eszköze nemcsak az egyéni, hanem a szervezeti változások megtervezésében és kivitelezésében is fontos segítség lesz. Ehhez az szükséges, hogy minél többen ismerjék meg a rendszert a maga dinamikusságában, sokoldalúságában, és tudják etikusan alkalmazni. Vagyis a jövőbeli vezetésfejlesztés egyik jelentős témájaként tartjuk számon az MBTI-t.

De nemcsak a **vezetői** munkában, hanem a **humán erőforrás** gazdálkodás területén is gyorsan terjednek az új felfogások és eszközök. Itt az MBTI elterjedésében a honosított kérdőív megjelenésével várható jelentős gyorsulás.

A **non-profit területen** becsléseink szerint a **családgondozói** munkában fog a legjobban terjedni az MBTI. Erre azok a tények utalnak, hogy a családgondozói hálózat ügyfélorientált szolgáltatássá fejlesztése ezekben az években zajlik Magyarországon, és az ott dolgozók fogadókészsége az új és eredményes eszközök iránt jelentősen nő.

A 2000-et követő évtizedben hasonló tendenciát várunk az **oktatásügyben**. Jelenleg nagy erőfeszítések folynak a teljes oktatásügy minőségfejlesztéséért és korszerűsítéséért. Mi ezektől azt az eredményt várjuk, hogy az oktatásban résztvevők ügyfélként jelennek meg, és az intézmények jobban ráhangolódnak a diákok és szülők igényeire. Ez kinyitja a kaput az MBTI előtt, másfelől viszont az MBTI a pedagógusok képzésében való alkalmazással elő is segítheti ezt a ráhangolódást.

Az MBTI használatának kezdeti lépései figyelhetők meg a **foglalkoztatási szolgáltatásban**. Mivel Magyarországon a tömeges munkanélküliség a 90-es évek elején

jelent meg, és nagyon gyorsan tíz százalék fölé emelkedett, ekkor kellett kiépíteni a teljes foglalkoztatási szolgáltatást, félretéve a korábbi munkanélküliség-kezelést, amely elenyésző mértékű és hatósági jellegű volt. Fejlesztése a 90-es évek elejétől világbanki támogatással zajlott, melynek az volt a hatása, hogy a hosszabb munkanélküliségi tapasztalatokkal rendelkező országokban kifejlesztett módszerek nagyon gyorsan beépültek a magyar hálózat gyakorlatába. Az MBTI egyelőre nem tartozik ezek közé, bár néhány - az MBTI-re épülő - álláskereső programot Jobbágy Mária és Takács Péter tartottak, de ez fehér hollónak számított és a munkanélkülieknek csak töredékét érintette. Ezen a területen is nagy lehetőségeket látunk. Nem kevésbé perspektivikus az MBTI használata a **pályaválasztási tanácsadás** területén sem.

Általában, akár profit-orientált, akár non-profit, de **széleskörű ügyfélkörrel** működő szervezetek ügyfél-központú működésének megvalósításában, az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban lévő, ún. front-line emberek képzésével nagy lehetőségek mutatkoznak a célszerű alkalmazásra.

A szerzők számára az alkalmazás legkedvesebb területe az önfejlesztés, önmagunk elfogadásának javítása, általában a nagyobb harmónia elérése önmagunkkal, és eredményesebb eligazodás a világban. Önmagunk elfogadása tehet toleránsabbá a környezetünk iránt.

Bármilyen szervezetben célszerű használatát látjuk munkatársak egyéni fejlesztésében, karriertervezésében, utódnevelésben, munkahelyi és magánterületi együttműködés javításában. Különösen Isabel Myers eredeti céljainak megfelelően a sokféleség elfogadása, és értékeinek érvényesítése a legfőbb haszon, ami elérhető ezzel az eszközzel. Ahogy már említettük, önmagában az MBTI erre nem alkalmas, a más személyiségtípusokra rálátás kitégítésével inkább „csak” az alapokat teremti meg. A sokféleség értéként kezeléséhez sok egyéb munkát is el kell végezni, hiszen ez értékrendszereket érint, ezért ez nem lesz rövid idő. Itt nemcsak arra gondolunk, hogy például az idegengyűlölet vagy –elfogadás nagyon mélyen beivódik, a személyiségbe és magatartásba, hanem arra is, hogy az elfogadáson túl még azt a „nyelvet” is meg kell tanulni, amelyen a másik típusú ember megszólal. Például a szerzők egyike gondolkodás dominanciájú, és többször kapta magát azon, hogy domináns érzőkhöz is a személytelen logika alapján közeledik, aminek vételére ők nem feltétlenül fogadókészek. Kísérleti programok indításával, és ezek tanulságait fölhasználva, továbbfejlesztve lehet kiszélesíteni az alkalmazást.

A gödöllői egyetemen arra készítik fel a humán-erőforrás vezetővé váló hallgatókat, hogy munkájuk során munkakör-elemzéshez, kiválasztáshoz, a feladat- és szerep-megfelelés konfliktusainak csökkentéséhez használják az MBTI-t. Látnak alkalmazási lehetőségeket a szakmai teamek alakításában, azok feladatainak meghatározásában, a csoportok fejlesztésében, teljesítmény-menedzselésben, egyéni fejlesztési programok, képzési tervek kialakításában, karriertervezésben, szervezetfejlesztésben, kapcsolataik alakítása során: önismeretük bővítésében, a velük együttműködő emberekkel szembeni igények tisztázásában, összehangolásában.

A szervezet-fejlesztés egyik legizgalmasabb és legtöbb sikerrel kecsegtető területe a különböző területeken, illetve szinteken dolgozók együttműködésének erősítése. Ez közismert, hogy a kommunikáció fejlesztésével történhet meg, melynek sok látványos gátja van a mai szervezetekben. Az egyik ilyen, a saját személyiség-szűrőnk nem ismerete, és tudattalan alkalmazása. Ha ezt a tényt felszínre tudjuk hozni, akkor óriási eredmények érhetők el már akár a korábbi kommunikációs csatornák további alkalmazása révén is. Ezt segíti elő az MBTI szervezeti képzése és alkalmazása.

A kérdőív sikeres honosítása lényeges előrelépéseket hozhat általában az alkalmazásban és a kutatásokban is. Ugyanakkor növekvő veszélyét látjuk az eszköz mechanikus alkalmazásának. Jelentkezett már olyan igény, hogy beosztottak jövőjéről lehessen dönteni típusukat megismerve. Ez különösen kiemeli az etikus és nem mechanikus alkalmazás terjesztésének fontosságát, mind képzésekben, mind publikált anyagokban, amelyek magyar nyelven szinte teljesen hiányoznak. Ez utóbbinak részben az is az oka, hogy az MBTI iránti kereslet jelenleg elenyésző, és valószínűleg felfutását követően is kicsi a nemzeti piac. Azaz a publikációba való jelentős befektetés nem várható, hogy a befektetés helyén térül meg, ha egyáltalán valahol megtérül.

Jelenleg egy lazán szerveződő csoport időnként egyeztetést folytat az ügyben, hogy milyen lépéseket célszerű tenni a kérdőív honosítása érdekében. A folyamat igen lassan halad, s ennek részben az az oka, hogy a gondozó CPP korábbi nemzetközi politikája inkább gátolta a honosítási törekvéseket, jelenleg pedig még nem dolgozta ki új politikáját. A cikk megírásakor keringő hírek nem elegendőek biztos irány meghatározására. A már korábban is jelentkező nehézségek kiküszöbölésére létrejött a Central and Eastern European Center for Applied Psychology (CEECAP) nevű szervezet, mely Finnországtól Törökorszáig fogja át a honosítási törekvéseket. Magyarországi képviselője az egyik szerző, Erős Ilona.

Előre kell vetítenünk azt is, hogy amikor lesz magyar jogtisztá kérdőív, és tömegesen lesznek a kérdőív megvásárlását lehetővé tevő minősítő tréningek, a széles körű elterjedés lehetősége különösen nagy jelentőséget kölcsönöz az etikus használat alapelveinek, illetve ezen alapelvek elterjesztésének. E cikk szerzői az általuk vezetett tréningeken már ma jelentős hangsúlyt fordítanak erre a kérdésre.

Mi három szintjét – a szervezet egésze, csoport és egyén - emeltük ki az MBTI szervezeti alkalmazásának, ahol több más eljárás, koncepció kíséretében eredményeket lehet elérni. Mindenhol nagyon rugalmasan, az igényekre figyelmesen reagálva, és a dinamikus felfogást érvényesítve szabad és kell használni ezt a felfogást és eszközt.

Amikor etikus alkalmazást említünk, akkor nem általában szólnak az erkölcsről, hanem kidolgozott elvek alkalmazását tekintjük alapnak. Most itt közöljük azoknak az etikai elveknek az összefoglalását, amelyeket az Association for Psychological Type (APT) alapján¹³ magunkénak vallunk és gyakorolunk. Ebben az eszköz kifejezést használjuk, amely alatt elsősorban a kérdőívet értjük, de bármi más eljárást is, amely valaki típusának a megismerésére alkalmas. Következésképpen és a szakmai igényességnek megfelelően kívánva kerüljük a teszt kifejezést, hiszen sem a kérdőívet, sem más eljárást

¹³ Ld.: www.aptcntral.org

nem tekintünk diagnosztikai eszköznek abban az értelemben, hogy „A” személy megállapítja „B” személyről annak típusát saját vagy egy „C” személy céljaira. Nem zárjuk ki más eszközök ilyen jellegű alkalmazását, de az MBTI-t nem erre hozták létre. Ebből következnek is az etikai elvek, amelyek a típus-eszköz alkalmazói számára a következőket írja elő:

Egy személy típusáról szóló információ olyan módon állítandó elő és használandó, hogy az az adott személy legteljesebb javát szolgálja. Az érintett önként dönt az eszköz használatáról, az eredmény az ő hozzájárulása nélkül nem osztható meg senkivel. Információt kell kapnia az elméletről, és lehetőséget az egyéni feltárássra és tisztázásra. Az eszköz nem használható senki működésének korlátozására.

Az elmélet szellemének megfelelően használható az eszköz, azaz kedvező kifejezések használatával, tendenciák megfogalmazásával, minden egyes típus értékeinek hangsúlyozásával, kiemelve, hogy nem a képességek, intelligencia vagy a siker valószínűségét méri. **Az illető személy jogosult valódi típusát megítélni.** A tanácsadó az önfeltárást segítheti elő, nem feledve saját típusát, mint szűrőt.

Az alkalmazók a tudásuk és szerepük határain belül működnek, és a hozzáértésüket folyamatosan fejlesztik.

Az alkalmazók a szakmai és jogi előírásokat betartják, csak érvényes és jogtisztá eszközt használnak.

Zárómondatokként fontosnak gondoljuk a következőket elmondani:

Ez a rendszer - mint egyetlen más rendszer sem - nem ad a személyiség teljességére magyarázatot. Ez abból is látszik, hogy mondjuk két ENTJ is jelentősen tud különbözni felfogásában, megjelenésében, magatartásában, illetve más, egy embert jellemző tulajdonságokban.

A kiegyensúlyozottság és fejlődés azok a kulcsszavak, amelyek e rendszer alkotóinak és továbbfejlesztőinek, és remélhetőleg alkalmazóinak alapelvei között szerepelnek. Saját tapasztalatunk, hogy az egyes preferenciák, vagy típusok leírásánál milyen lényeges, hogy mi trénernek, tanácsadók milyen szavakat, kifejezéseket használunk, milyen példákkal érzékeltetjük a típusok közti különbségeket. Mennyire érzük tetten saját sztereotípiáinkat, és mennyire tudjuk közvetíteni az elmélet egyik legfontosabb üzenetét: minden típus egyenrangú, nincsenek jó, vagy rossz típusok. Ezek az irányadó értékek, akár egyének esetében, akár szervezetekben alkalmazzuk az MBTI-t.

Irodalom:

- Bents, Richard – Blank, Reiner (1997): M. B. T. I. Eine dynamische Persönlichkeitstypologie. Dei 16 Grundmuster unseres Verhaltens nach C. G. Jung. Claudius, München
- Bridges, William (1992): The Character of Organizations. Davies-Black Publishing
- Briggs Myers, Isabel (1995): Murders Yet to Come. CAPT. Eredeti kiadás: 1929. A. L. Burt Company
- Ginn, Charles (ed.) (2000): Leadership, Type and Culture. Center for Applications of Psychological Type
- Goleman, Daniel (1997): Érzelmi intelligencia. Háttér kiadó, Budapest
- Izsó Lajos – Takács Ildikó: MBTI felhasználói kézikönyv (kézirat, megjelenés előtt)
- Jobbágy Mária – Takács Péter (1997): Az a közös bennünk, hogy mások vagyunk. Iskolakultúra. 6-7. számában
- Jung, Carl Gustav (1988): Lélektani típusok. Európa Könyvkiadó
- Kroeger, Otto – Thuesen, Janet (1988): Type Talk. Tilden Press Book
- Lawrence, Gordon (1996): People Types, Tiger Stripes. Center for Applications of Psychological Type
- Lővey Imre (1992): A magyar vállalatvezetők jellemzése a Myers-Briggs féle kijelző segítségével és összehasonlításuk az Egyesült Államok és Egyesült Királyság-beli adatokkal. Vezetéstudomány 1-2. száma
- Myers, Isabel – McCaulley, Mary – Quenk, Naomi – Hammer, Allen (1998): MBTI® Manual. Consulting Psychologists Press, Inc.
- Saunders, Frances Wright (1991): Mother's Light, Daughter's Journey. Consulting Psychologists Press, Inc.
- Thompson, Henry (1997): Type Languages, Dialects and Styles. Bulletin of Psychological Type, 20, 2. 37-38.
- Ware, J., Tying, M. & Jenkins, D. (1994): The Effect of Stress on MBTI Scores. Journal of Psychological Type, 30, 39-44.