



ניתוח אישיות ככלי לניהול ולהבנת אנשים

איזה מין טיפוס אתה, אדוני המנהל?

האם אתה מנהל טוב? האם אתה עובד טוב? אולי מצוין? • תלוי את מי שואלים • יש מי שמקבל החלטות לפי הרגש, יש מי שמחליט לאחר התלבטויות רבות, יש מי שמחליט מיד, בלי שום היסוס • יש מי שמחפש תמיד הזדמנויות חדשות ויש מי שמוכן לקבל על עצמו סיכונים • עם מי אתה יכול ליישר קו? • ד"ר יובל כהן מנתח את תורתו המאלפת של הפרופסור הגרמני גוסטב יונג, תלמידו הדגול של זיגמונד פרויד, המאפיין את האישיות של אנשים שונים • מנכ"ל טבע ואוסם וגם יו"ר התעשייה האווירית, ואפילו ראש הממשלה - מוזמנים לקרוא ולהפנים

« ד"ר יובל כהן

או מחליטים מיד ולעיתים מרגישים חלק מן המשחק ומצטרפים מיד אל אחד הצדדים (Judging).
טבלה 1 מסכמת את ארבעת הניגודים.

התורה אומצה על ידי האויב

גוסטב יונג הגרמני לא יכול היה להעלות על דעתו שיבוא יום ואנגליה תילחם עם גרמניה, ובוודאי שלא חשב שתורתו תאומץ על ידי האויב הבריטי ותביא לו תועלת במלחמה נגד גרמניה. אבל מאוחר יותר, במהלך מלחמת העולם השנייה באנגליה, זה אכן קרה: היה צורך להחליף את הגברים שגויסו, ולהעסיק נשים במקומות העבודה ששיוועו לידיים עובדות. שתי נשים, קתרין קוק בריגס, ובתה, איזבל בריגס מייס, ניסו ליצור שיטה אופטימלית לשיבוץ הנשים באנגליה למקצועות המתאימים להן ביותר.

הן בנו, על סמך הניגודים שמצא יונג, שיטה לסיווג אנשים, לשם שיבוץ אופטימלי לעבודה. השיטה נקראת עד היום על שמן: Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). כל נשאל מקבל ארבע אותיות, בהתאם לניגודים שאליהם היה קרוב. למשל ITSP הוא טיפוס מופנם (I) המקבל החלטות בהיגיון (T), על סמך עובדות (S), ומתבונן מרחוק ולא ממהר לקבוע

איזה סוג של מנהל אתה? ועם איזה סוג של אנשים אתה בא במגע? הנה המדריך הקצר לאיפיון אישיות לשירותך. זהו כלי פשוט ומדהים להבנת האישיות ולשיפור סגנון הניהול שלכם ושל כל אדם, הנמצא ממש תחת כפות ידיכם. כדאי לקרוא ולהיווכח. אחר כך ניתן יהיה להשיב גם כיצד מגיעים מתיאוריה למעשה...

איפיון בעזרת ארבעה ניגודים

סיפורנו מתחיל בפרופסור גוסטב יונג, תלמידו הדגול של זיגמונד פרויד, אבי הפסיכולוגיה המודרנית. יונג ניסה לאיפיון אישיות של אנשים והגיע לאיפיון בעזרת ארבעה ניגודים:

- טיפוסים מוחצנים (Extravert) - מול מופנמים (Introvert).
- טיפוסים המקבלים החלטות באמצעות הראש (Thinking) - מול אלו המקבלים אותם מהלב (Feeling).
- טיפוסים המבססים החלטות על מספרים ועובדות (Sensing) - מול אלו המשתמשים באינטואיציה (Intuitive).
- טיפוסים שאינם ממהרים לקבוע דעה, עבורם העולם הוא במה, ו"ישחקו הנערים לפנינו" (Perceiving) - מול כאלו שקובעים דעה







טבלה 1 < ארבעת הניגודים של שיטת Myers Briggs

<p>החצונה (Extroversion)</p> <p>אתם ממוקדים בעולם החיצוני לשם קבל אנרגיה באמצעות אינטראקציה עם אנשים או עשייה.</p>	<p>הפנימה (Introversion)</p> <p>אתם ממוקדים בעולם הפנימי לשם קבלת אנרגיה באמצעות מחשבה על מידע, רעיונות וקונספטים.</p>
<p>החלטות מהראש (Thinking)</p> <p>אתם מקבלים החלטות על סמך לוגיקה וניתוח אובייקטיבי.</p>	<p>החלטות מהלב (Feeling)</p> <p>אתם מקבלים החלטות לפי הרגש וכדי ליצור הרמוניה. מרוכזים סביב אנשים.</p>
<p>החלטה על בסיס עובדות (Sensing)</p> <p>אתם בוטחים בעובדות, בפרטים, במספרים ובדברים מוחשיים.</p>	<p>החלטות על בסיס אינטואיציה (Intuition)</p> <p>אתם בוטחים ומטפחים קשרים, תיאוריות ואפשרויות עתידיות.</p>
<p>מחליטים/שופטים מהר (Judging)</p> <p>אתם נוטים להיות מסודרים ולהחליט מהר, לקבוע דעה, ואם אפשר או צריך - להשתתף במשחק</p>	<p>צופים מרחוק (Perceiving)</p> <p>אתם נוטים להיות גמישים, ולשמור את כל האופציות פתוחות כמה זמן שרק ניתן. לא קובעים דעה במהירות.</p>

טבלה 2 < כל סוגי הטיפוסים האפשריים לפי MBTI

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

דעה (P). בסך הכל ישנן 16 קבוצות טיפוסים כפי שמראה טבלה 2. השיטה בנויה על שאלון הממקם את הנשאל על סקאלות הניגודים, תוך ניצול הקשר שבין כל ניגוד לבין ניגודים משניים קרובים, כפי שמראה טבלה 3. ניתן לערוך לעצמכם ולקרובים מבחנים כאלו באמצעות האינטרנט, ואתם מוזמנים לנסות את הקישורים לאתרים הבאים:

- <http://haleonline.com/psychtest>
- http://www.personalitypathways.com/type_inventory.html
- http://www.personalitytype.com/career_quiz

שנאת סיכון מול פתיחות לשינויים

הכוונה למקומות עבודה היא רק שימוש אחד של שיטת Myers-Briggs. מחקרים רבים קישרו את פרופיל האופי של הנבדקים עם תכונות מנהיגות, כריזמה ועוד. כאן נזכיר רק את הקשר שבין פרופיל האופי של הנבדקים לבין שמרנות ושנאת סיכון מול פתיחות לשינויים ואהבת סיכונים. אחד המרכיבים הבסיסיים של האישיות היא עוצמת היחס לסיכון או לשינוי. במחקרים רבים הוכח שקיימות ארבע קבוצות על סקאלת היחס לסיכון. ארבע הקבוצות הללו מתוארות בטבלה 4.

קבוצת אוהבי הסיכון (NP) - הקבוצה הירוקה

- תמיד מחפשים הזדמנויות חדשות, מסתגלים לשינוי במהירות.
- אימפולסיביים, לא מחושבים, אינם שוקלים סיכונים ואפשרויות לכישלון.
- מוכנים לקבל על עצמם סיכונים יותר משאר הקבוצות. מנהל של השייכים לקבוצה NP צריך להראות להם את ההזדמנויות שבעבודה. נדיר שמנהל בעצמו יהיה שייך לקבוצה זו, אך אם זה קורה, עליו להבין שהוא עלול להיתפס כפזיז וכחסר אחריות עקב גישתו.

קבוצת הניטרלים לסיכון (NN) - הקבוצה הצהובה

- גישה מעורבת לסיכון. יקחו סיכון אם ההחלטה מתאימה לחזון העתידי שלהם.
- מעדיפים ניתוח אנליטי והכנה.
- לאחר ההחלטה הם דבקים במטרה.
- התגמול חייב להיות מספיק אטרקטיבי כדי לקחת סיכון. מנהל של השייכים לקבוצה NN צריך להראות להם כיצד האסטרטגיה משתלבת בחזון, וכיצד העבודה העכשית וויתרנות באסטרטגיה ובקיבוע החזון. על מנהל הפרויקט מסוג NN להבין שלא כולם מבינים את הסיכונים המחושבים שהוא לוקח.

הפרופסור הגרמני,
גוסטב יונג, תלמידו
הדגול של זיגמונד פרויד



טבלה 3 < ארבעת הניגודים העיקריים וניגודי המשנה שלהם

Extraversion (E)	↔	(I) Introversion	Sensing (S)	↔	(N) Intuition
Initiating		Receiving	Concrete		Abstract
Expressive		Contained	Realistic		Imaginative
Gregarious		Intimate	Practical		Conceptual
Active		Reflective	Experiential		Theoretical
Enthusiastic		Quiet	Traditional		Original
Thinking (T)			Judging (J)		
↔			↔		
(F) Feeling			(P) Perceiving		
Logical		Empathetic	Systematic		Casual
Reasonable		Compassionate	Planful		Open-ended
Questioning		Accommodating	Early starting		Pressure-prompted
Critical		Accepting	Scheduled		Spontaneous
Tough		Tender	Methodical		Emergent

קבוצת דוחי סיכון (SP) - הקבוצה הכתומה

- מסתגלים היטב לשינויים, אך מחפשים יציבות לטווח הארוך.
- לא רוצים לחשוב על סיכונים בטווח הרחוק.
- מסתדרים עם סיכון בטווח קצר.
- מנהל של השייכים לקבוצה SP צריך להראות להם את הביטחון הצפוי בטווח הארוך. על מנהל הפרויקט מסוג SP להסביר את הסיכונים לטווח קצר שהוא לוקח, ולה-בהיר שהם אמורים להביא שיפור בטווח הארוך.

קבוצת שונאי הסיכון (SJ) - הקבוצה האדומה

- לא אוהבים סיכון, לא רוצים שינויים, יעשו מאמצים לא פרופורציונליים להימנע מסיכון.
- מנהל של השייכים לקבוצה SJ צריך להראות להם את החסרונות של מצב קיים וחוסר שינוי, ואת היתרונות שיגיעו עם השיפור, ולדאוג שההחלטה ביחס לשינוי תתקבל על ידי צוות הפרויקט. מנהל פרויקט מסוג SJ חייב לעיתים להתגבר על שמרנותו-שלו כדי לאפשר שיפורים והתאמות.
- באופן כללי, בצוותי עבודה יש לכל קבוצה מארבע הקבוצות הללו תרומה לאיזון תהליך קבלת ההחלטות, כפי שמראה איור 5.

החלוקה ל-4 קבוצות לפי יחסן לסיכון ממחישה דיכטומיה מעניינת לגבי תמריצים: ככל שהאדם אוהב סיכון כך יש לדבר על הגזר... ככל שהאדם שונא סיכון כך יש לדבר על המקל...

יצירת צוותי עבודה יעילים

ניתוח אישיות מסייע לא רק בגיוס נכון למקומות עבודה, אלא גם ביצירת צוותי עבודה יעילים, ביחסים בין-אישיים ובפתרון קונפליקטים. ניתן לקוות שפתחנו לכם כאן צוהר לעולם מעניין ומסקרן. השיטה המתוארת אינה השיטה היחידה לניתוח אישיות, ולאחרונה גוברת הפופולריות של השיטה המתחרה, ה־Big-Five. השיטה המתחרה נקראת גם: Five Factor Model (FFM). היא בוחנת חמישה ממדים: פתיחות, מודעות, החצנה, חברותיות, ורגשות שליליים. למי שמתעניין בשיטה הנוספת, מומלץ להתחיל באתר ויקיפדיה: en.wikipedia.org/wiki/Big_Five_personality_traits.

טבלה 4 < חלוקת טיפוסים MBTI ל-4 קבוצות לפי היחס לסיכון ולשינוי

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

- Correlation between S/N and J/P preferences and risk taking

איור 5 < העבודה וההחלטות בצוות דורשות מגוון טיפוסים

