

CZU: 159.923

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4557122>**TIPUL ORGANIZAȚIONAL-INDIVIDUAL DE PERSONALITATE***Elena SUMAN, Angela POTÂNG**Universitatea de Stat din Moldova*

Scopul acestui studiu este de a sublinia importanța tipului organizațional de personalitate, precum și tipul individual de personalitate care influențează direct atât performanța organizațională, cât și cea individuală, prin prisma teoriei lui Carl Jung. În al doilea rând, vom ilustra valoarea explicativă atât pentru succesul obiectiv-organizațional, cât și pentru succesul subiectiv-individual raportat la preferințele angajatului la locul de muncă. Pentru succesul obiectiv-organizațional niciun tip organizațional de personalitate nu poate fi considerat ideal, dar o caracterizare comprehensivă a diferitor tipuri de personalitate organizațională asigură o eficiență importantă pentru organizațiile care supraviețuiesc într-un mediu acerb concurențial. Pentru succesul subiectiv-individual, tipurile de personalitate par să aibă, alături de alte trăsături, și valoare explicativă. Studiul se încheie cu o scurtă discuție asupra implicațiilor managerilor în utilizarea instrumentarului psihologic în organizație și a posibilelor căi de cercetare ulterioare.

**Cuvinte-cheie:** *tip organizațional de personalitate, tip individual de personalitate, preferințe individuale, preferințe organizaționale, diferențe de tip.*

**ORGANISATIONAL AND INDIVIDUAL PERSONALITY TYPE**

The purpose of this study is to emphasize the importance of the organisational type of personality as well as the individual type of personality that directly influences both organisational and individual performance from the perspective of Carl Jung's theory. Secondly, we will illustrate the explanatory value both for the objective-organisational success and for the subjective-individual success related to the employee's preferences at work. For objective-organisational success, no organisational type of personality can be considered ideal, but a comprehensive characterisation of different types of organisational personality ensures an important efficiency for organisations that survive in a fierce competitive environment. For subjective-individual success, personality types seem to have explanatory value along with other traits. This study concludes with a brief discussion of the implications of managers in the use of psychological tools in the organisation and possible further research avenues.

**Keywords:** *organisational personality type, individual personality type, individual preferences, organisational preferences, type differences.*

**Introducere**

De-a lungul anilor, organizațiile au reprezentat un subiect de interes major atât pentru cercetători, cât și pentru manageri, preocuparea fiind axată aproape exclusiv pe raționalizarea și eficientizarea sistemelor și tehnicilor de organizare a muncii și a conducerii. Prin urmare, ideea fundamentală promovată de cercetători este aceea că organizația nu este pur și simplu o variabilă independentă ce poate fi manipulată în anumite scopuri, ci și o variabilă dependentă de contextul organizațional. Din perspectiva acestei viziuni se conturează clar o nouă strategie de abordare organizațională, și anume – prin prisma tipului de personalitate organizație-individ, care asigură o performanță la nivel organizațional-individual. Provocarea principală a organizațiilor din Republica Moldova, precum și din toată lumea, este crearea unei echipe de muncă eficiente care să opereze într-un mod strategic și să fie capabilă să se adapteze la schimbări, precum și să dezvolte abilități critice, vitale, care vor reprezenta un avantaj competitiv al organizației. Multiple cercetări teoretice de specialitate din lume demonstrează că tipul de personalitate organizațional-individual marchează progresul organizației și echilibrul în deciziile și planurile adoptate pe termen lung.

Așadar, conceptul de *tip* a apărut în urma cercetărilor efectuate de către psihologul elvețian Carl Jung și de doi psihologi americani Katherine Briggs și fiica ei Isabel Briggs Myers. Carl Jung a înțeles că comportamentul aparent imprevizibil putea, de fapt, să fie anticipat dacă erau înțelese funcțiile mentale fundamentale și atitudinile preferate ale oamenilor [1, p.21]. Studiul tipului de personalitate datorează și cercetărilor de pionierat realizate de către Katherine Briggs și Isabel Briggs Myers, care s-a dezvoltat pe fundamentul teoretic al lui Carl Jung, oferindu-i o aplicație practică. Dacă Jung demonstrase existența a trei dimensiuni ale personalității și a opt tipuri de personalitate, după mulți ani de cercetare Katherine Briggs și Isabel Briggs Myers au demonstrat existența a patru dimensiuni de personalitate și a șaisprezece tipuri distincte de personalitate. Modul de determinare a tipului de personalitate îl constituie Indicatorul de personalitate Myers- Briggs (MBTI), care este interpretat de un specialist în domeniu. Începând cu anul 1975, MBTI este publicat pe o scară largă în SUA și de atunci peste 40 milioane de persoane au administrat MBTI. Aproximativ 2 milioane de persoane administrează anual testul, astfel încât

devine, probabil, cel mai răspândit test psihologic utilizat în lume la momentul actual. Acest instrument este popular în primul rând pentru că poate fi utilizat în diverse domenii de activitate, cum ar fi: educație, crearea unei culturi organizaționale, dezvoltarea carierei, comportamentul organizațional, funcționarea și crearea grupurilor de muncă, dezvoltarea echipelor, psihoterapia cuplurilor, psihoterapia indivizilor etc.

### Dinamica tipului de personalitate individuală prin prisma Inventarului de personalitate Myers-Briggs (MBTI)

Așadar, modalitatea de determinare a *tipului* de personalitate individuală o constituie testul MBTI, care estimează dinamica preferințelor individuale la locul de muncă. Acest sistem de apreciere a tipului de personalitate se bazează pe patru aspecte fundamentale ale personalității umane: modul cum interacționăm cu lumea și direcția în care ne canalizăm energiile; tipul de informații pe care le remarcăm cu predilecție; felul în care luăm decizii; și dacă preferăm să trăim într-un mod organizat sau într-un mod mai spontan (absorbind informații) [1, p.23]. În fiecare dintre aceste patru dihotomii se află personalitatea individului.

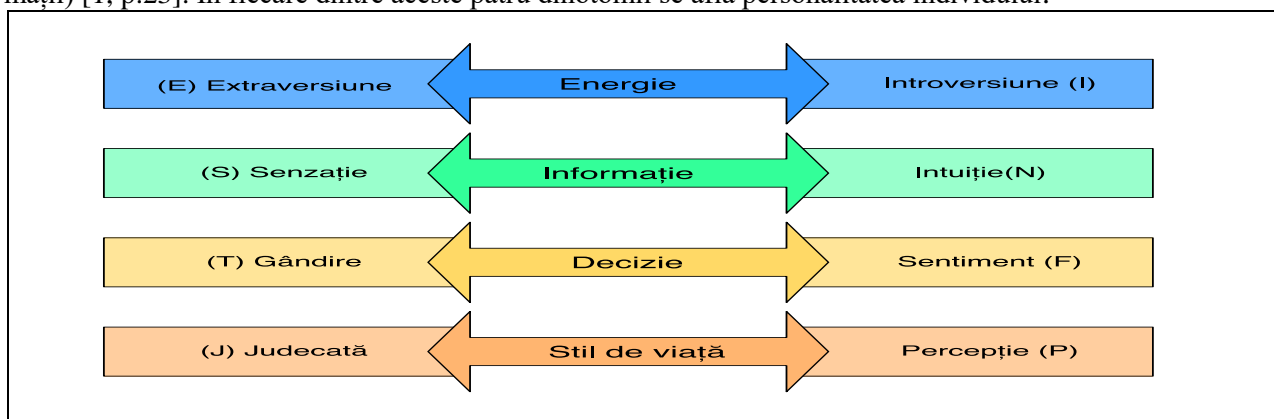


Fig.1. Cele patru dihotomii care alcătuiesc cele 16 tipuri de personalitate.

După cum se observă în figura de mai sus, fiecare dihotomie reflectată are preferințe opuse și combinațiile de litere E-I; S-N; T-F; J-P, specifice *tipului* de personalitate al individului. Preferințele angajatului pot fi observate de către manager pe parcursul realizării sarcinilor, deși uneori este dificil de a le înțelege din cauza schimbărilor odată cu vârsta sau din cauza solicitărilor la locul de muncă. Cu toate acestea, locurile de muncă includ indivizi cu personalități diferite, puncte de vedere diferite, aptitudini și stiluri de interacțiune foarte diferite, iar forța de muncă a viitorului va fi și mai diferită [2, p.16]. Recunoașterea acestor diferențe, precum și modul în care acestea influențează comportamentul este și marea provocare pentru organizațiile din Republica Moldova. Dinamica personalității individului în ceea ce privește stilurile de muncă care sunt critice pentru succesul atât profesional-individual, cât și pentru cel organizațional oferă abordări mai eficiente în stabilirea strategiilor de lungă durată.

Așadar, instrumentul tipologic Myers-Briggs afirmă că cele patru preferințe constituie o construcție despre personalitate care este dinamică și este mult mai mult decât doar patru preferințe personale. Individul are acces la toate opt preferințe: *Extraversiune-Introversiune*, *Senzație-Intuiție*, *Gândire-Emoție*, *Judecată-Percepție*. Oricare dimensiune este necesară în procesul de adaptare comportamentală, însă individul în mod natural și inconștient preferă folosirea anumitor funcții și preferințe în comparație cu altele. Aspectul dinamic al MBTI este reprezentat prin folosirea și interacțiunea în procesul de dezvoltare a sistemului de patru funcții sau procese mentale: *Senzație*, *Intuiție*, *Gândire*, *Emoție*. Fiecare dintre aceste funcții poate fi în postura de funcție dominantă, adică să fie folosită cel mai des de individ, susceptibilă pentru dezvoltare și controlată conștient. Funcția auxiliară este folosită ca funcție secundă în dezvoltare cu accent pe conștient. Funcția terțiară este caracterizată ca fiind a treia în utilizare și dezvoltare și este relativ inconștientă. Ultima funcție este inferioară, fiind caracterizată ca cel mai puțin utilizată, dezvoltată și inconștientă. MBTI relatează că funcția auxiliară este diferită de cea dominantă; spre exemplu, dacă funcția dominantă este Senzația sau Intuiția atunci funcția auxiliară este Gândirea sau Emoția, și viceversa. Astfel, indivizii au acces la toate tipurile de funcții mentale.

### Dinamica tipului de personalitate organizațională prin prisma Inventarului de personalitate Myers-Briggs (MBTI)

Niciunul dintre tipurile de personalitate organizațională nu poate fi considerat ideal, așa cum nu există un tip ideal, deoarece există o multitudine de factori atât interni, cât și externi, care influențează eficiența organizațio-

nală. Barr & Barr oferă o caracterizare comprehensivă a diferitor tipuri de organizații din această perspectivă cu referință la tipologia MBTI.

*Organizațiile cu tip de personalitate STJ* (Senzație, Gândire, Judecată). Caracteristica principală a tipului de personalitate organizațională STJ este respectarea ierarhică și respectarea procedurilor. Autoritatea este cea care delimitează structurile construind condițiile necesare pentru dinamica proceselor din cadrul organizației. Elementele-cheie ale acestor tipuri de organizații sunt:

- respectarea șefului;
- respectarea ierarhiei;
- conformarea la standardele și procedurile de operare;
- controlul deciziilor și interacțiunilor prin intermediul politicilor și procedurilor organizaționale stabilite;
- asumarea de riscuri bine calculate și în limitele structurii organizaționale;
- asigurarea contribuțiilor clar măsurabile doar într-un domeniu competitiv;
- creșterea în carieră respectând ierarhia organizațională.

Organizațiile care sunt caracterizate de o astfel de cultură relevă multe neajunsuri în adaptarea la mediul foarte volitiv și schimbător. Organizațiile cu *tip* de personalitate *STJ* sunt axate pe metode tradiționale de lucru cu valori puternice pentru conservatism și stabilitate. Prin urmare, odată cu schimbările mediului și imprevizibilităților, problema privind supraviețuirea organizațiilor cu *tip* *STJ*, precum și productivitatea acestora va fi una foarte actuală. Totodată, acest tip organizațional de personalitate se manifestă, de regulă, foarte bine într-un mediu stabil care operează cu un ritm scăzut de muncă.

Managementul organizațiilor cu *tip* de personalitate *STJ*, de regulă, se caracterizează printr-un stil dominant de control al muncii decât cel al angajatului, care este parte a schemei birocratice. Organizațiile cu *tip* *STJ* favorizează angajații pentru loialitate, responsabilitate și preferă să angajeze mai mult persoane pragmatic orientate. În același timp, organizațiile cu *tip* de personalitate *STJ* și managerii cu tipul de personalitate *STJ* au și puncte nevralgice. Acestea se referă la probabilitatea blocării într-un set de proceduri, acțiuni, fără să observe erorile.

*Organizațiile cu tip de personalitate NTJ* (Intuiție, Gândire, Judecată). Organizațiile cu *tip* de personalitate *NTJ* reprezintă un alt tip de personalitate organizațională, care, deși nu sunt atât de răspândite, formează o cultură organizațională similară cu tipul de personalitate organizațională *STJ* axată pe proceduri, politici, reguli. Dimensiunea organizației, de regulă, contribuie la dezvoltarea stilului managerial-organizațional de funcționare. Acest tip de organizație se caracterizează prin creativitate și efortul depus de a implementa tehnologii noi, prin tendința de a fi un lider pe piață, precum și prin stabilirea continuă a obiectivelor care duc spre o flexibilitate mai mare în fața schimbărilor. Totodată, aceste tipuri de organizații se regăsesc și supra-viețuiesc foarte bine în tempoul actual de funcționare a climatului concurențial ambițios.

Organizațiile cu *tip* de personalitate *NTJ* sunt în continua dezvoltare. Forța motrice a acestora este îmbunătățirea permanentă a produsului cu accent pe originalitate, creativitate, idei noi și realizări noi, misiunea organizației fiind cel mai important element. Organizațiile cu acest tip de personalitate sunt ghidate de viziunea asupra sistemelor ideale de implementare și de puterea de a înțelege. Stilul *NTJ* de gestionare nu se reconciliază bine cu standardele procedurale de operare, progresul fiind unul încet, deoarece deține capacități enorme pentru a progresa substanțial. Dar trebuie de menționat și faptul ca punctele tari menționate mai sus pentru acest tip de organizație pot fi ușor reprezentate ca fiind și punctele slabe. Aceasta se explică prin faptul că organizația nu interpretează obiectiv datele și informațiile cu care se confruntă, iar managerii acestor organizații trebuie să depună un efort mai mare pentru a-și dezvolta dimensiunile senzoriale, emoțiile, deprinderile perceptivă, astfel încât să se manifeste într-o manieră mai echilibrată și balansată.

MBTI ca instrument de identificare a tipului de personalitate s-a demonstrat a fi foarte util în înțelegerea și dezvoltarea dinamicii organizaționale [3]. Barr & Barr demonstrează pe baza experienței vaste de consultanță că majoritatea organizațiilor din lumea occidentală au un tip generic de personalitate – de *STJ*. Organizațiile sunt formate în modul cel mai tradițional și gestionate pe baza procedurilor, regulilor, sistemelor tradiționale de organizare, de aceea de multe ori se întâmplă că sunt criticate pentru lipsa de flexibilitate și lipsa de eficiență. Totodată, organizațiile care inițial adoptau un stil inovativ de muncă cu timpul se transformau în structuri organizaționale birocratice. Acest lucru se poate întâmpla și din motivul că cu cât organizația este mai mare, cu atât mai mare este probabilitatea să se transforme într-o organizație birocratică.

Cercetătorii evidențiază faptul că există totuși puține organizații cu tip de personalitate *NF* (Intuiție, Emoție) și *SP* (Senzație, Percepție), deoarece aceste organizații cu un astfel de tip se formează sub influența și conducerea liderilor cu temperamentul respectiv de *NF* și *SP*. Aceste tipuri rareori ies în evidență, deoarece cel mai confortabil mediu de muncă pentru ele este unul pragmatic de funcționare.

### Concluzii și direcții ulterioare de cercetare

Specialiștii și cercetătorii din domeniul organizațional afirmă că se conturează tendințe noi în formarea și dezvoltarea unei entități organizaționale. Tendințele date se motivează și se explică prin prezența factorilor de dezvoltare și a tehnologiilor noi, precum și prin insuficiența de capital uman calificat pe piața muncii [5, p.580-601]. Totodată, managerii care utilizează metodele tradiționale de formare a unui grup de muncă nu mai au succes, deoarece particularitățile și diferențele de personalitate și de comportament la locul de muncă devin tot mai importante elemente în procesul de luare a deciziilor. Acest proces este susținut de cercetările care demonstrează că trăsăturile și comportamentul personalității influențează direct [6, p.657-676] sau indirect indicii de satisfacție la locul de muncă [7, p.639-648], precum și asupra performanței la locul de muncă.

În condițiile schimbărilor economice rapide, organizațiile de succes necesită sisteme și proceduri eficiente pentru a selecta cele mai potrivite persoane pentru organizație. Cercetătorii din domeniu demonstrează că provocarea principală a organizațiilor constă în a forma o echipă eficientă care operează în pozițiile-cheie, strategice din organizație. Formarea echipelor eficiente în pozițiile strategice ale organizației reprezintă cu adevărat un avantaj potențial competitiv, deoarece sunt de succes și se caracterizează prin capacitatea de a se adapta rapid, a dezvolta deprinderile necesare pentru a face față și a supraviețui în mediile schimbătoare. Deseori întâlnim exemplul organizațiilor din Republica Moldova care nu dispun de sisteme și procedee moderne de formare a echipelor și resurselor umane, atât de necesare pentru succesul lor. Această situație stimulează apariția unei industrii întregi de organizații specializate de recrutare care preiau aceste funcții pentru organizațiile în cauză. Totuși, se observă o tendință mai subtilă din partea organizațiilor care își doresc un sistem de evaluare individual-organizațională, care îmbină calitatea și rapiditatea în procesul de selectare și formare a unei echipe de lucru [8]. Aspectele psihologice joacă un rol primordial în acest proces; prin urmare, managerii organizaționali optează pentru cele mai cunoscute și diverse metode de selectare și formare a echipelor și a personalului, cum ar fi abordările psihometrice, cognitive, de inteligență emoțională, comportamentale, de personalitate. Selectarea celei mai potrivite persoane se abordează și din perspectiva compatibilității persoanei cu echipa organizațională; astfel, întreg procesul de identificare-selectare-plasare-adaptare în contextul organizațional nu poate fi subestimat.

### Referințe:

1. TIEGER P., BARRON-TIEGER, B. *Do What You Are. Discover the Perfect Career for You Through the Secrets of Personality Types*. Little Brown Co, New York, Boston, 2001.
2. KUMMEROW, J.M., BARGER, N.J., KIRBY, L.K. *Stilul de muncă și tipul psihologic*, 2002.
3. BRADLEY and HEBERT. *The Effect of Personality Type on Team Performance*. Wiley, 2000.
4. BAR L., BAR, N. *The Leadership Equation: Leadership, Management, and The Myers-Briggs*. Austin, Texas: Eakin Press, 1989.
5. LIEVENS, F., VAN DAM, K., ANDERSON, N. Recent trends and Challenges in Personnel selection. In: *Personnel Review*, 2002, vol.31, no.5, p.580-601.
6. WINFRED, Ar.Jr., WOEHR, D.J., CRAZIANO, W.G. Personality Testing in Employment Settings: Problems and Issues in the application of typical selection practices. In: *Personnel Review*, 2001, vol.30, no.6, p.657-676.
7. NIKOLAOU, I. Fitting the person to the organization: examining the personality-job performance relationship from a new perspective. In: *Journal of Managerial Psychology*, 2003, vol.18, no.7, p.639-648.
8. DESSLER, G. *Human Resource Management*. 8th edition. Prentice Hall, 2000.
9. BRIGGS, I.M., MYERS, P.B. *Gifts Deferring: Understanding Personality Type*. Palo Alto, California, USA, Davies-Black Publishing, 1995.
10. KWIATKOWSKI, R. Trends in organization and selection: an introduction. In: *Journal of Managerial Psychology*, 2003, vol.18, no.5, p.382-394.
11. LENORDE, Th. *Personality Type: An Owner's Manual, A practical Guide to Understanding Yourself and Others Through Typology*. Shambhala, Boston & London, 1998.
12. MYERS, I., KIRBY, L., MYERS, K. *Introduction to Type*. 6th edition. Palo Alto, CPP Inc., 1998.

### Date despre autori:

**Elena SUMAN**, doctorandă, Școala doctorală Psihologie și Științe ale Educației, Universitatea de Stat din Moldova.

**E-mail:** sumanhelen@yahoo.com

**Angela POTĂNG**, doctor în psihologie, conferențiar universitar, Facultatea de Psihologie, Științe ale Educației, Sociologie și Asistență Socială, Universitatea de Stat din Moldova.

**E-mail:** potangangela04@gmail.com

Prezentat la 02.12.2020