

INDICATORII DE TIP MYERS-BRIGGS ȘI LIDERII MILITARI

Marius SUCIU

Masterand, Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, București

Mihai DĂIESCU

Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, București

Tipologiile psihologice ale liderilor militari, la diferite niveluri, prezintă modele interesante. Se pare însă că liderii militari români nu au apreciat încă pe deplin contribuțiile psihologice pe care personalul le aduce în domeniul resurselor forței de muncă. Resursele umane, o compilare a valorii și importanței forței de muncă, reprezintă o investiție de capital și ar trebui recunoscute din motivul dezvoltării și managementului uman. Acest studiu, realizat cu studenții din primul an al Facultății de Comandă și Stat Major, a găsit sprijin pentru contribuții extrem de dinamice între extraversiune și introversiune, sentiment și intuiție, gândire și sentiment, judecată și percepție, preferințele viitorilor lideri. Liderii militari diferă în ceea ce privește preferințele lor psihologice și considerăm că un studiu ca acesta poate prezice, la o scară mai mare, așteptările psihologice viitoare.

Cuvinte-cheie: trăsături de personalitate, leadership, organizație militară, tipuri de personalitate, Myers-Briggs.

INTRODUCERE

Această lucrare nu are nicio intenție de a fi un studiu de caz aprofundat în privința distribuției indicatorilor de tip Myers-Briggs în cadrul Armatei și Facultății de Comandă și Stat Major, ci mai mult un punct de vedere personal în ceea ce privește importanța analizei tipurilor de personalitate care pot determina potențialii lideri militari. De asemenea, încercăm să ilustreze cum se poate observa evoluția comparativă cu vechile studii de caz internaționale în acest domeniu.

TIPURI DE PERSONALITAȚI

Originea tipurilor de personalități

Psihiatrul și filosoful elvețian Carl G. Jung a dezvoltat o teorie a tipurilor de personalitate în anii 1920-1921. Jung a susținut că un tip de personalitate definește o persoană într-un proces și că există puține posibilități de realizare sau evoluție reală, inclusiv de conducere. El a crezut că vedem realitatea după tipul nostru „psihologic”. Jung și-a dat seama că multe teorii anterioare descriu caracterul uman în patru clasificări de bază. În ceea ce privește cele patru elemente, de exemplu, astrologia, aceasta menționează caracterul: apă, aer, pământ și foc. Cele patru dimensiuni de bază ale lui Jung descriu: *modul în care ne raportăm la lume, cum luăm informații, cum decidem și cum ne organizăm viața*. De asemenea, el a împărțit cele patru funcții în două grupuri, una pentru experiențe directe și una pentru organizarea rațională a experienței. Primul grup este sentimentul experienței directe sau al intuiției, iar al doilea este planificarea și organizarea experiențelor. Există două perspective diferite: persoana din interior (introvertită) și relația noastră cu ceilalți (extravertiți). Jung a recunoscut că personalitatea este, în mare parte, o problemă a acestor funcții, iar a ști dacă o persoană este extravertită sau introvertită este cea mai consistentă modalitate de a prezice comportamentele oamenilor.

Indicatorii de tip Myers-Briggs (MBTI)

În anii '50, Katherine Briggs și fiica ei, Isabel Briggs Myers, au lărgit modelul lui Jung prin îmbunătățirea de bază a indicatorilor *Myers-Briggs (MBTI)*. Ideile lui Jung au fost rafinate și puse într-un limbaj pe care individul obișnuit îl putea înțelege. În ciuda faptului că mulți savanți au fost inspirați în special de atributele identității ca motiv pentru explorarea lor, foarte puțini dintre ei au știut totuși despre MBTI.

MBTI au fost dezvoltați cu scopul de a face măsurabile tipurile psihologice ale lui Jung, deci cu o importanță practică. Indicatorii MBTI depind de 16 tipuri psihologice distincte, iau în considerare multe tipuri echivalente, nu o combinație mai bună sau mai rea de capacități, cadre și personalități, în modul în care căutăm și descoperim împlinirea în viața de zi cu zi. Clusterele utilizate de indicatorii Myers-Briggs se bazează pe fundamentele ipotezei lui Carl Jung. MBTI sunt utilizați pentru anumite lucruri, de exemplu, managementul calității absolute, construirea de grupuri, înțelegerea noastră și altele mai bune, desenele de corespondență, conexiunile relaționale și luarea deciziilor de bază. Umanitatea prezintă o serie de atribute ale identității; unele studii au un exces de 17.000 de calități. Acest grup mare face dificilă precizarea comportamentului unei persoane. În loc să evalueze caracteristici specifice, pot fi combinate trăsături și pot fi create patru grupe de bază.

Fiecare dintre noi are un procent din fiecare funcție, dar MBTI determină măsura în care am dezvoltat-o și preferințele noastre. Acest indicator de personalitate ne permite să înțelegem intersecțiile comune ale diferitelor noastre tipuri. Oamenii pe care îi înțelegem cel mai puțin sunt părți din noi pe care nu le-am explorat bine sau contradicțiile noastre.

Cele patru dimensiuni¹

- Raportarea la lume – interesul lor derivat în principal din lumea externă a acțiunii, a obiectelor și a oamenilor (extroversia) sau a unei lumi interioare de idei sau concepte (introversiune).
- Preluarea de informații și idei – fapte sau experiență reale, concrete sau experimente (sesizare) sau posibilități, sensuri și relații experiențiale (informații); (notă: de vreme ce I este deja folosit pentru Introversie, N este folosit pentru intuiție).
- Emiterea de judecăți sau decizii – analiza faptelor în mod obiectiv și impersonal (Gândire) sau ponderea valorilor subiectiv și personal pentru semnificația opțiunilor (Sentimente).
- Controlul și organizarea persoanelor sau a activităților – planificați și trăiți într-o manieră ordonată pentru a regla și controla evenimentele (judecata) sau în mod robust și spontan pentru a înțelege pe deplin și a ne adapta la evenimente (percepție).

Cele patru dimensiuni definesc un arhetip specific și unic de personalitate prin combinarea a 16 tipuri posibile de personalitate. Rezultatele arată un extrovertit

sau introvertit, senzorial sau intuitiv, gânditor sau simțitor, judecător sau perceptiv. Acestea sunt 16 permutări posibile (tabelul nr. 1):

	<i>Sensing</i>	<i>Sensing</i>	<i>Intuitive</i>	<i>Intuitive</i>	
<i>Introvert</i>	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ	<i>Judging</i>
<i>Introvert</i>	ISTP	ISFP	INFP	INTP	<i>Perceptive</i>
<i>Extrovert</i>	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP	<i>Perceptive</i>
<i>Extrovert</i>	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ	<i>Judging</i>
	<i>Thinking</i>	<i>Feeling</i>	<i>Feeling</i>	<i>Thinking</i>	

Tabelul nr. 1: Meyer-Briggs/16 tipuri de personalități

Interpretarea tipului de personalitate determină atitudinea sau funcțiile bazate pe combinația de patru litere. Prima literă (E sau I) este modul în care vedem lumea. A doua literă (S sau N) descrie modul în care sunt percepute sau procesate experiența, informațiile sau ideile noi. A treia literă descrie modul în care judecăm, decidem sau aranjăm fapte sau experiențe familiare pentru a le face previzibile. Ultima literă ne spune cum, atunci când ne confruntăm cu realitatea externă, de obicei controlăm și organizăm oameni sau activități. Analiza eșantionului statistic arată că cele patru categorii nu sunt distribuite în mod egal între populația generală. Distribuția este exemplificată în tabelul nr. 2².

Extrovert (75%)	Introvert (25%)
Sensing (75%)	Intuitive (25%)
Thinking (50%)	Feeling (50%)
Judgment (50%)	Perceptive (50%)

Tabelul nr. 2: Distribuția celor patru categorii

Aceste procente sunt doar aproximative, dar indică faptul că predilecțiile „I” și „N” sunt în minoritate. Există o ușoară schimbare de gen în scala de gândire-sentimente, aproximativ 60% din toate femeile fiind „F”, iar 60% dintre bărbați fiind „T”.

PERSONALITATEA ȘI LEADERSHIPUL MILITAR

„Leadership: arta de a face pe altcineva să facă ceva pe care îl doriți, pentru că el vrea să o facă”.

Dwight D. Eisenhower

Stilul unui lider militar afectează în mod direct personalitatea, temperamentul și caracterul conducătorului. Majoritatea acestor atribute rămân consecvente de-a lungul vieții. O parte dintre cunoștințele noastre pot identifica punctele forte

¹ Australian Army Leadership Handbook, 6-3, Doctrine Development Command and Staff College, Fort Queenscliff, 2000.

² Dintr-un studiu efectuat de David Keirse, în 1964.

și punctele slabe din stilul nostru de conducere. Conducerea necesită nu numai o viziune clară asupra obiectivelor tale, ci și capacitatea de a-ți influența adepții pentru a-ți atinge obiectivele.

Stilul unui lider se numește metoda prezentată pentru atingerea obiectivelor sale. Stilul de conducere nu se referă atât la modul în care liderul îl vede, la acțiunile sale, ci mai degrabă la modul în care ceilalți îi percep acțiunile. În studiile trecute au apărut patru tipuri de personalități Myers-Briggs: ISTJ, ESTJ, INTJ și ENTJ. Dintre ofițerii de nivel mediu (căpitani și majori), doi dintre acești patru sunt, în mare parte, ISTJ și ESTJ. ISTJ este predominant în întregul serviciu militar al Statelor Unite și cuprinde cel mai mare procent de lideri militari. Deși doar 6% din populația generală este ISTJ, 30% din personalul militar american este ISTJ. Această creștere considerabilă de cinci ori este substanțială. Un procent ridicat din cele trei preferințe se află în armată, STJ. Procentul combinat pentru Serviciile din SUA este de 72% Sensing, 90% Thinking și 80% Judge. Extroversia sau Introversia variază puțin, cu aproximativ 55% din Introvertiți și 45% din Extrovertiți.

	Sensing	Sensing	Intuitive	Intuitive	
Introvert	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ	Judging
Introvert	ISTP	ISFP	INFP	INTP	Perceptive
Extrovert	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP	Perceptive
Extrovert	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ	Judging
	Thinking	Feeling	Feeling	Thinking	

Tabelul nr. 3: Cele patru colțuri ale leadershipului

Aceasta înseamnă că majoritatea liderilor militari sunt ISTJ și ESTJ. Datele MBTI de la promoțiile 1999 și 2000 ai studenților de la Facultatea de Comandă și Stat Major, precum și datele de cercetare de la Otto Kroeger arată că acest lucru este adevărat. Studenții de la colegiu reprezentau 25% din ISTJ și 19% din ESTJ. Rezultatele lui Otto Kroeger, de la 4.789 de manageri de nivel mediu, au reprezentat 29,6% din ISTJ și 19,9% din ESTJ. Acest lucru conferă credibilitate rezultatelor lui Otto Kroeger,

care nu are o diferență semnificativă între liderii civili și liderii militari la niveluri medii și înalte de conducere³. Ambele rezultate arată că ISTJ, ESTJ, ENTJ și INTJ sunt primele patru tipuri de personalități în rândul liderilor de nivel mediu.

În microstudiul realizat în cadrul Universității Naționale de Apărare cu studenți ai Facultății de Comandă și Stat Major, Forțele Terestre, a rezultat o ierarhie ușor diferită. Am folosit MBTI ca instrument pentru determinarea tipurilor de personalitate, deoarece este un test de autoraportare, ușor de administrat și cu o execuție rapidă. În plus, având răspunsuri forțate, testul evită răspunsurile greșite sau false. Testul MBTI evaluează punctele forte ale unei persoane în corelație directă cu cele patru dimensiuni. De asemenea, acest test a fost intens cercetat și validat. Multitudinea de studii au indicat capacitatea MBTI de a oferi aceleași date sau foarte apropiate pentru fiecare iterație în cazul aceleiași persoane.

În comparație cu alte instrumente, testul MBTI prezintă câteva avantaje:

- simplitatea cu care este implementat și, de asemenea, notat testul;
- se bazează pe modelul jungian, un model extrem de elaborat;
- relația dintre test și posibilele locuri de muncă este sugerată prin rezultate.

În cadrul acestui studiu, am folosit un formular de testare a personalității online pentru a determina modul în care studenții români din Facultatea de Comandă și Stat Major se clasează în grupul de date MBTI. În studiu, ESTJ reprezintă 50% din totalul evaluat și 12% ISTJ. Surpriza descoperită la sfârșitul studiului a fost că un procent destul de mare de 21% a fost ESFJ. Fiecare tip a inclus, în studiile anterioare ale altor armate și sisteme, cele două preferințe ale gândirii și ale judecării. Procentul cel mai mare de lideri s-a încadrat într-unul din cele patru colțuri atunci când a fost comparat leadershipul cu tipurile de personalitate. În studiul românesc, un al cincilea tip pare să fie predominant, și anume ESFJ, dar poate fi considerat concludent numai după o evaluare viitoare a evoluției în carieră a acestor indivizi.

Datele de la Otto Kroeger au arătat că toate aceste patru erau comune managerilor de nivel mediu, managerilor de nivel înalt și directorilor. Datele de la Kroeger, formate din mai mult de 13.000 de persoane, arată că, pe măsură înaintea de la conducerea medie către executiv, procentul celor patru colțuri este cu mult

³ Otto Kroeger, fondatorul unei firme de consultanță psihologică și de management în Fairfax, Virginia, a petrecut 20 de ani cercetând mari afaceri, cum ar fi AT&T, Xerox și IBM, precum și la Departamentul Apărării din Statele Unite. El afirmă că există un mit comun între cercurile corporative, guvernamentale și militare conform cărora aceste entități sunt cu totul diferite. Datele sale au dovedit că acest mit este fals. El dovedește că „generalii tipologici de patru stele și personalul de serviciu executiv senior sunt aproape identici cu directorii; majorii și managerii guvernamentali seamănă îndeaproape cu managerii mijlocii din lumea corporativă”. Trăsăturile comune de personalitate dintre toți liderii, militari sau civili, se oglindesc reciproc.

mai evident. De exemplu, cele patru colțuri reprezintă 70% la nivelul de management mediu, 73% la nivelul de management următor și 85% la nivel executiv. Tipurile de personalitate la nivelul de vârf al organizațiilor militare și civile, cu 95% de gândire și 87% de judecată, sunt predominant TJ. Restul de 5% sunt Feelers și 13% Perceivers. Feelers și Perceivers sunt foarte slab reprezentați sau inexistenți la acest nivel. Fie au rămas în funcțiile inițiale, s-au înscris în posturi de juniori, fie s-au mutat în roluri neexecutive.

	Sensing	Sensing	Intuitive	Intuitive	
Introvert	ISTJ 12%	ISFJ 2.3%	INFJ	INTJ 4.7%	Judging
Introvert	ISTP	ISFP	INFP 2.3%	INTP	Perceptive
Extrovert	ESTP	ESFP 2.3%	ENFP	ENTP	Perceptive
Extrovert	ESTJ 50%	ESFJ 21%	ENFJ	ENTJ 4.7%	Judging
	Thinking	Feeling	Feeling	Thinking	

Tabelul nr. 4: Rezultatele testului studenților din Facultatea de Comandă și Stat Major din România

Cel mai mic număr de personalități din clasa de Facultatea de Comandă și Stat Major din anul 2000 este împărțit în patru categorii: ISFP, INFP, ESFP și INFJ. În România, cel mai mic număr de personalități din clasa Facultății de Comandă și Stat Major, Forțe Terestre, este împărțit în trei categorii: ISFJ, INFP și ESFP. Preferința pentru Feeling este comună pentru fiecare dintre aceste tipuri. Relația dintre trăsăturile de personalitate și tipurile de personalitate din cele patru colțuri ale liderilor poate fi obținută prin analizarea descrierii tipului. Tabelul nr. 5 prezintă caracteristicile comune. Toate cele patru tipuri au patru caracteristici comune: integritate/onestitate, inteligență/cunoaștere, inițiativă și judecată. Cele patru tipuri nu au compasiune, pe care o întâlnim la Feelers. Deoarece toate cele patru tipuri de gânditori preferă un stil de conducere obiectiv nepersonal, este logic ca și compasiunea să nu fie asociată. ENTJ are cele mai multe caracteristici de conducere pe când, INTJ prezintă cele mai puține atribute.

Trăsături de personalitate	Tipuri de personalitate			
	ISTJ	ESTJ	INTJ	ENTJ
Onestitate și Integritate	•	•		•
Inteligență și Cunoaștere	•	•	•	•
Viziune			•	•
Compasiune				
Curaj	•	•	•	•
Încredere în sine				•
Perseverență	•	•		
Entuziasm		•		•
Inițiativă	•	•	•	•
Judecată	•	•	•	•
Trăsături în comun	6	7	5	8

Tabelul nr. 5: Analiza trăsăturilor de personalitate și a tipurilor de personalitate

CONCLUZII

Considerăm că MBTI au o importanță și o validitate extraordinară în cadrul unei organizații, în special în cea militară, deoarece poate îmbunătăți climatul în organizație. De asemenea, a ne înțelege mai bine pe noi și pe ceilalți înseamnă că putem gestiona mai ușor conflictele. Stilul unic de conducere al unui lider este dat de amestecul unic de caracteristici ale personalității sale. Persoanele cu anumite trăsături de personalitate, inclusiv integritatea și onestitatea, viziunea, buna judecată, compasiunea, încrederea în sine, perseverența, entuziasmul, inițiativa, inteligența și cunoștințele, sinceritatea, umanitatea, curajul personal sunt mai susceptibile să devină lideri eficienți.

În ceea ce privește aceste patru caracteristici de conducere, Sun Tzu aprecia că: „Cel care le stăpânește câștigă, cei care nu, sunt învinși”. ISTJ, ESTJ, ENTJ și INTJ reprezintă cele patru tipuri de personalități care sunt, de obicei, lideri eficienți. Aceștia sunt aproximativ 78% dintre ofițerii americani cu grade superioare. Toate aceste tipuri de personalitate includ gândirea și judecarea (TJ). Cele patru tipuri reprezintă însă doar 30% din populația generală. Pe de altă parte, 95% dintre liderii militari de rang înalt sunt gânditori, lăsând doar 5% pentru Feelers. Liderii arată o diferență foarte mică în preferința fie de a fi introvertit, fie extrovertit.

Deși majoritatea oamenilor consideră că liderii trebuie să aibă carismă și să se facă auziți, datele pentru lideri arată că aceste două preferințe sunt aproape egale

cu 50%. Kroeger consideră că, pentru a avea succes, organizațiile vor „avea nevoie să aducă mai mulți Feeling și Perceiving în eșaloanele superioare”. În cele din urmă, o organizație militară absolută va trebui să devină mai diversă și mai creativă dacă resursele umane continuă să fie reduse. Armata de astăzi ar trebui să-și dezvolte pregătirea pe leadership, iar sistemul de promovare ar trebui să includă o abordare corectă a Thinkers și Feelers. Sistemul pare să îi promoveze pe cei care gândesc comparativ cu cei ce simt. Pregătirea de leadership se concentrează prea mult pe cunoașterea și inteligența unui lider, ceea ce nu este suficient pentru a lucra cu oamenii. Cred că Feelers trebuie să apară în acest domeniu. Soluția este o abordare echilibrată a pregătirii, astfel încât un lider să afișeze ambele atribute.

Rezultatele studenților din Facultatea de Comandă și Stat Major și datele lui Kroeger arată că 80% dintre ofițerii de nivel mediu și înalt sunt Introvert-Thinkers (NT) și Sensing-Judgers (SJ). Această cifră contrastează cu doar 50% din aceleași tipuri în populația generală. Cea mai mare concentrație de NT și SJ ajunge la 85-90% în rândul persoanelor cu funcții înalte din toate departamentele de apărare. Datele sugerează că o carieră de lider militar este limitată la cei care nu sunt reprezentați în primele patru tipuri de personalitate sau la cele care nu reflectă un temperament NT sau SJ.

În același timp, studiul pe care l-am realizat pe o scară mult mai mică în România arată că viitorii lideri, studenții Facultății de Comandă și Stat Major, se numără printre „cele patru” colțuri, aducând o evoluție din studiile anterioare cu Feelers (FSE), fiind reprezentați, de asemenea. Extrapolând, putem spune că, după două decenii de evoluție a leadershipului, Feelers apar în rândul liderilor. De asemenea, o privire mai atentă și mai extinsă asupra personalităților viitorilor potențiali lideri la o vârstă fragedă (în timpul Academiei Militare) ar putea ajuta resursele umane militare românești să înțeleagă mai bine nevoia personalului uman din anumite domenii de expertiză. Șansa este împotriva altor tipuri, dar nu trebuie excluse complet. Fiecare persoană are toate cele opt funcții, dar MBTI determină doar gradul în care sunt dezvoltate și preferințele noastre pentru acestea.

Nu au existat diferențe între liderii militari și cei civili față de studiile efectuate în trecut prin folosirea MBTI. Fiind utilizat în cadrul companiilor civile mari pentru scopuri legate de muncă, MBTI ar trebui luați în considerare de structurile militare, în special la începutul carierei militare, când potențialii noi lideri nu au suficientă experiență pentru a decide ce cale să aleagă. Așadar, unii ajung în funcții de conducere sau arme, fără perspective de conducere, iar unii lideri înnașcuți ar putea fi blocați într-un birou.

BIBLIOGRAFIE:

1. ***, *Australian Army Leadership Handbook*, Doctrine Development Command and Staff College, Fort Queenscliff, 2000.
2. Otto Kroeger, Janet M. Thuesen, *Type Talk at Work*, New York: Delacorte Press, 1992.
3. Jane M. Moraski, *Leadership: The Personality Factor*, Virginia, 2001.

SURSE WEB:

1. [https://www.armyupress.army.mil\(https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20160430_art012.pdf\)](https://www.armyupress.army.mil(https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20160430_art012.pdf)).
2. <https://www.defence.gov.au/adfwc/Documents/DoctrineLibrary/ADDP00.6-Leadership.pdf>.