

DOSKONALENIE PROCESU ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM W OPARCIU O ZRÓŻNICOWANIE TYPÓW MBTI

Katarzyna Stankiewicz¹

Katarzyna Birr²

Streszczenie

Artykuł dotyczy możliwości praktycznego wykorzystania koncepcji MBTI w procesie zarządzania zespołami. Zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych na osobach aktywnych zawodowo, które wzięły udział w analizie typów MBTI. Główna rekomendacja wynikająca z przeprowadzonych analiz dotyczy wykorzystania koncepcji MBTI do efektywnego zarządzania psychologicznym zróżnicowaniem zespołu.

Słowa kluczowe: zarządzanie zespołem, efektywność pracy zespołu, zróżnicowanie zespołu, budowanie zespołu, osobowość, MBTI.

1. Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy według Armstronga (2007, 2010) wykorzystania kapitału ludzkiego wnoszonego przez każdego z pracowników do osiągnięcia celów danej organizacji. Zespoły pracownicze powołane do osiągania tych celów mają w założeniu umożliwić szybsze i jakościowo lepsze efekty pracy niż suma zadań wykonanych indywidualnie (Unsworth i West, 2003). Jest to możliwe dzięki temu, że zespoły wnoszą więcej i bardziej różnorodnych zasobów niż jakakolwiek jednostka (Church, 1998), co jest kluczem do twórczych i innowacyjnych rozwiązań (Roberge i Dick 2010; Adams i Galanes 2008) i pozwala zespołom lepiej radzić sobie z zadaniami problemowymi o wielu alternatywnych rozwiązaniach wymagających różnorodnej wiedzy i umiejętności (Lawthom 2003). Z drugiej jednak strony ta sama różnorodność może być źródłem nieporozumień i konfliktów zmniejszających oczekiwane efekty i jednocześnie wpływać na niezadowolenie pracowników i ich odchodzenie z zespołu (Unsworth i West, 2003, Roberge i Dick

¹ Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii / Gdańsk University of Technology, Faculty of Management and Economics

² absolwentka Politechniki Gdańskiej, Wydział Zarządzania i Ekonomii / graduate of Gdańsk University of Technology, Faculty of Management and Economics

2010). Różnorodność zespołu jest więc jednym z najważniejszych czynników wpływających na jego funkcjonowanie i efektywność m.in. poprzez sposób wzajemnego oceniania się, reagowania, komunikowania a w konsekwencji podejmowania decyzji i współpracy w trakcie wykonania zadania (Le Pine i in. 2011).

Warto zauważyć, że omawiana różnorodność, nazywana też zróżnicowaniem zespołu, może dotyczyć różnych cech. Bell i Berry (2007) definiują to pojęcie jako rzeczywiste (*real*) lub tylko postrzegane (*perceived*) różnice pomiędzy ludźmi dotyczące rasy, pochodzenia etnicznego, płci, wyznania, wieku, fizycznych i psychicznych zdolności, orientacji seksualnej, statusu zawodowego i rodzinnego oraz wyglądu, które mogą wpływać na interakcje międzyludzkie, a więc także możliwości współpracy. Unsworth i West (2003) w odniesieniu do zespołów pracowniczych wskazują głównie na różnice w wykształceniu i doświadczeniu zawodowym. Natomiast Adams i Galanes (2008) definiują zróżnicowanie zespołu jako różnice pomiędzy członkami grupy od osobowości przez style uczenia się do różnic w opiniach. To niezwykle zróżnicowane podejście do różnorodności trafnie podsumowuje Lawthom (2003) pisząc, że różnorodność to każdy atrybut którym można się posłużyć aby stwierdzić, że oceniana osoba jest różna od oceniającej. Jednak dla pewnego uporządkowania cech branych pod uwagę przy weryfikowaniu wpływu różnorodności zespołu na efekty jego pracy, Harrison i in. (1998) zaproponowali podział na dwie główne kategorie. *Surface level diversity* do której zaliczył między innymi wiek, płeć, pochodzenie etniczne, niepełnosprawność oraz *deep level diversity* do których zaliczył cechy osobowości, zdolności poznawcze, postawy, przekonania i wartości. Obie kategorie cech brane są pod uwagę w trakcie badań dotyczących efektywności pracy zespołów i grup, choć pojawiają się głosy, że zróżnicowanie demograficzne jest mniej ważne dla efektywności zespołu niż zróżnicowanie psychologiczne, gdyż wraz z upływem czasu poświęconego na wspólną pracę, siła oddziaływania czynników demograficznych na efektywność pracy zespołu malała, podczas gdy siła czynników psychologicznych rosła (Harrison i in. 2002, Hollenbeck i in. 2004).

W prezentowanej pracy skupiono się na problematyce psychologicznego zróżnicowania członków zespołu, a w szczególności różnic w ich funkcjonowaniu w zależności od typu osobowości.

2. Teoria typów osobowości MBTI

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) jest narzędziem psychometrycznym pozwalającym na określenie typu osobowości, opisujących preferowane przez daną jednostkę sposoby zachowania. Kwestionariusz MBTI stworzony przez K.C. Briggs i I. Briggs Myers wywodzi się z teorii osobowości C.G. Junga, który jako pierwszy rozróżnił typy charakteru ze względu na stopień introwersji i ekstrawersji oraz wyodrębnił cztery podstawowe funkcje psychiczne wykorzystywane w procesie postrzegania otoczenia: myślenie, uczucia, wrażenia i intuicją (Hall, Lindzey 1994; Pervin, John 2002). Jung uważał, że różnice w zachowaniu ludzi wynikają z wro-

dzonych preferencji do wykorzystywania funkcji psychicznych w różnym stopniu. Preferencje te prowadzą do wytworzenia się konkretnych wzorców zachowania charakteryzujących daną jednostkę.

Ważne podejście w obu teoriach, zarówno Junga jak i Myers i Briggs, dotyczy terminu „preferencje”. Oznacza ono sposób działania najczęściej przez daną jednostkę wybierany ze względu na jego naturalność i łatwość. Często jako przykład wyjaśniający rozumienie tego terminu wskazywana jest sytuacja składania podpisu. Podpisanie się imieniem lub nazwiskiem jest określane jako zadanie łatwe, naturalne, niewymagające wysiłku ani zastanowienia. Dzieje się tak jednak tylko w przypadku gdy dana osoba wykonuje to działanie preferowaną (dominującą) ręką. W przeciwnym razie zadanie to wykonywane jest dłużej, mniej pewnie i wymaga skupienia. Dodatkowo pierwsze efekty nie są zazwyczaj zadowalające. Co jednak nie oznacza, że „wytrenowanie” takiego sposobu działania nie jest możliwe.

Według teorii typów MBTI każda osoba ma naturalne preferencje które mogą być opisane na czterech dychotomicznych skalach (Briggs, Myers i in. 2009):

- skala **E–I**; ekstrawersja (*extraversion*) – introwersja (*introversion*); określa preferowany sposób czerpania energii do działania: skupianie się na świecie zewnętrznym, ludziach i aktywności vs. na świecie wewnętrznym, myśli i refleksji;
- skala **S–N**; poznanie (*sensing*) – intuicja (*intuition*); określa preferowany sposób gromadzenia informacji: rejestrowanie realnych, konkretnych i aktualnych faktów vs. zauważanie tła kontekstowego sytuacji, powiązań i relacji między faktami, będących inspiracją do innych działań;
- skala **T–F**; myślenie (*thinking*) – odczuwanie (*feeling*); określa preferowany sposób podejmowania decyzji: wiedza, intelekt, logika, reguły, „każdy traktowany tak samo” vs. subiektywna wartość i ważność, empatia, harmonia „każdy traktowany indywidualnie”;
- skala **J–P**; osądzanie (*judging*) – obserwacja (*perceiving*); określa preferowany styl działania: działanie zaplanowane, uporządkowane, systematyczne, metodyczne vs. elastyczne, spontaniczne, otwarte na nowe w tym niespodziewane doświadczenia.

Warto wyraźnie podkreślić, że w założeniach omawianej koncepcji nie istnieją dobre lub złe preferencje działań. Każda z nich posiada swoje wyjątkowe zalety, ale jednocześnie potencjalne zagrożenia. Charakterystyczny wzorzec zachowania danej osoby wynika z dynamicznych interakcji pomiędzy wszystkimi czterema preferowanymi stylami. Choć już na poziomie poszczególnych dychotomii możliwe są nieporozumienia pomiędzy osobami preferującymi różne typy działań. Przykładowo, przełożony będący ekstrawertykiem może uważać swojego podwładnego introwertyka za osobę bez własnego zdania. Ponadto introwertyk, pracujący głównie wśród ekstrawertyków, po pewnym czasie może czuć się przytłoczony, jeżeli grupa nie będzie rozumiała, że jego proces komunikacji wygląda inaczej niż pozostałych. Różnice mogą również pojawiać się w przygotowanych dokumentach i raportach.

W tej sytuacji wpłyną na nie intuicyjność i poznanie. Raporty pracowników preferujących poznanie zawierać mogą więcej faktów i detali, a tym samym nie być czytelne dla osób Intuicyjnych, potrzebujących również informacji na temat trendów czy powiązań. Osoby preferujące osądzanie często mają problem z akceptacją spon-taniczności, czyli elementami charakterystycznymi dla osób preferujących postrze-ganie. Te z kolei nie lubią podejmować szybkich decyzji i czują się niezręcznie, gdy zostają pozbawione swojej elastyczności.

Natomiast całościowy typ osobowości jednostki opisywany jest preferencjami na każdej z omówionych skal E–I, S–N, T–F, J–P, z czego wynika szesnaście podstawowych typów osobowości MBTI, (np.: ESTF, ISTF, ENTF, INTF itd.)³ których zidentyfikowanie pozwala na wskazanie ważnych, ale i wartościowych różnic pomiędzy ludźmi w zespole, mogących być jednak źródłem trudności we wzajemnym rozumieniu i działaniu.

Praktyczne wykorzystanie wiedzy z zakresu MBTI w zarządzaniu zespołami wynika z możliwości zarówno poznania typu osobowości członków zespołu, zrozumienia preferowanych przez nich sposobów postrzegania i przetwarzania informacji, a także podejmowania decyzji i działania. Co w efekcie prowadzić może do docenienia zróżnicowania zespołu i wykorzystania go w sposób konstruktywny.

3. Wykorzystanie narzędzi MBTI w zarządzaniu zespołem badania własne

Celem badania była ocena przydatności wykorzystania kwestionariusza MBTI w praktyce zarządzania zespołami. Plan badawczy zakładał uczestnictwo dwóch grup respondentów. Pierwszej, składającej się z osób, które wykorzystują to narzędzie w swojej codziennej praktyce zawodowej związanej z zarządzaniem, doradztwem lub edukacją i posiadają w tym zakresie długoletnie doświadczenie, oraz drugiej – osób aktywnych zawodowo, które wcześniej poddały się badaniu MBTI, poznały swój typ osobowości i zapoznane zostały z praktycznymi aspektami teorii typów. Aby dotrzeć do respondentów spełniających powyższe warunki wykorzystano międzynarodowy portal społecznościowy www.linkedin.com, którego celem jest budowanie sieci zawodowych i biznesowych umożliwiających wzajemny kontakt ponad 300 mln obecnych użytkowników z całego świata⁴. Na ofertę uczestnictwa w badaniu, skierowaną do praktyków wykorzystujących MBTI w swojej pracy zawodowej odpowiedziało dwanaście osób. Po weryfikacji ich dotychczasowego doświadczenia zawodowego do dalszego badania zakwalifikowano osiem osób. W ta-

³ Przedstawienie szczegółowego opisu szesnastu podstawowych typów osobowości jest w tym miejscu, z oczywistych powodów, niemożliwe. Kompletny opis wraz z dodatkowymi komentarzami zamieszczony jest w Briggs Myers, I., McCaulley, M.H., Quenk, N.L., Hammer A.L. (2009), *MBTI Manual. A guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator Instrument*. Mountain View, California.

⁴ www.linkedin.com/about-us

beli 1 przedstawiono podstawowe informacje dotyczące osób uczestniczących w tej części badania.

Tabela 1. Informacje dotyczące respondentów pierwszej grupy badawczej

Kraj	Zajmowane stanowisko/organizacja	Branża	Płeć
Australia	Learning & Organisation Development Consultant/ Victoria Legal Aid	doradztwo prawne	kobieta
Francja	International Project Manager/ UNISYS	IT	mężczyzna
Norwegia	CEO / Brante Group	HR	kobieta
USA	HR Consultant, Executive Coach, Professor of Practice UNCG Bryan School of Business	HR, edukacja	kobieta
USA	professor California State University	edukacja	mężczyzna
USA	Senior Consultant/ The Piras Group, LLC	HR	kobieta
USA	Emeritus Professor of management California State Polytechnic University, Pomona	edukacja	mężczyzna
Wielka Brytania	People Development Specialist	HR	mężczyzna

Badanych poproszono o ocenę przydatności wykorzystania narzędzi MBTI w praktyce zarządzania kapitałem ludzkim oraz o wskazanie tych obszarów w których jest ono według nich szczególnie przydatne. Korespondencja odbywała się w języku angielskim, a niektórzy badani poproszeni byli także o odpowiedź na pytania pogłębiające pozwalające doprecyzować otrzymane wypowiedzi.

Analiza otrzymanego materiału pozwala stwierdzić, że osoby z tej grupy badawczej bardzo wysoko oceniają przydatność narzędzi MBTI i rekomendują ich wykorzystanie w praktyce zarządzania kapitałem ludzkim. Natomiast wypowiedzi dotyczące obszarów w których MBTI jest szczególnie przydatne, podzielone zostały na sześć kategorii uszeregowanych w kolejności wynikającej z liczby wskazań: komunikacja i konflikt, różnorodność, samoświadomość, rozwój pracowników, budowanie zespołu, ocena zagrożeń w pracy zespołu:

- kategoria: komunikacja i konflikt, opis: poprawa jakości komunikacji a dzięki temu zmniejszenie ilości sytuacji konfliktowych, liczba wskazań: 8, przykłady wypowiedzi: *Niezwykle użyteczne przede wszystkim jako narzędzie komunikacji, [pracownicy] są gotowi do przyjęcia konfliktu w bardziej pozytywny sposób, umożliwia polepszenie relacji między współpracownikami;*
- kategoria: różnorodność, opis: docenienie i wykorzystanie różnorodności, liczba wypowiedzi: 6, przykłady wypowiedzi: *Jednym z moich ulubionych zastosowań jest różnorodność, pozwala zwykle uniknąć stereotypizacji, Pozwala zrozumieć*

- wartość, jaką każdy członek wnosi do zespołu, Spotykam się z uczestnikami, którzy dostrzegają wyjątkowy talent, jaki ich współpracownicy wnoszą do zespołu;
- kategoria: samoświadomość, opis: wzrost samoświadomości własnych możliwości i ograniczeń, liczba wypowiedzi 5, przykłady wypowiedzi: *Pracownicy zyskują większą samoświadomość, Pomaga członkom zespołu lepiej zrozumieć siebie, dostrzec, co w ich zachowaniach irytuje pozostałe osoby;*
 - kategoria: rozwój pracowników, opis: szkolenie i rozwój specyficznych umiejętności zawodowych, liczba wypowiedzi: 4, przykłady wypowiedzi: *Podwyższenie skuteczności, Stanie się lepszym liderem, Stosuję go również w celu podwyższenia inteligencji emocjonalnej pracowników;*
 - kategoria: budowanie zespołu, opis: tworzenia zespołu i rozpoczęcia wspólnej pracy, liczba wypowiedzi: 4, przykłady wypowiedzi: *Zawsze wprowadzam w tematykę MBTI na początku realizacji projektu, Taka sesja prowadzi do budowania zespołu. Dzięki temu otrzymują oni wiedzę na temat tego, w jaki sposób oddziałują na innych ludzi i dlaczego tak się dzieje, Poprawa efektywności zespołu poprzez odpowiednie dobranie jego członków;*
 - kategoria: ocena zagrożeń dla zespołu, opis: zdiagnozowania luk i niebezpieczeństw w pracy zespołu, liczba wypowiedzi 2, przykład wypowiedzi: *Jeśli wszyscy preferujemy Intuicję – czy poświęcamy więc odpowiednią ilość czasu na szczegóły i detale?*

Druga grupa badawcza, obejmująca osoby aktywne zawodowo, które wcześniej poddały się badaniu MBTI, poznały swój typ osobowości i zapoznane zostały z praktycznymi aspektami teorii typów, poproszona została o wypełnienie kwestionariusza ankietowego. Na propozycję uczestnictwa w badaniu odpowiedziało 37 osób, w tym 23 kobiety (62%) i 14 mężczyzn (38%) w wieku 26–60 lat. W tej grupie było najwięcej osób zatrudnionych w organizacjach średnich (35%) i dużych (27%) i najczęściej były to przedsiębiorstwa działające na rynku międzynarodowym (68%).

Pytania kwestionariusza ankiety dotyczyły różnych aspektów wykorzystywania narzędzi MBTI i wpływu znajomości tego zagadnienia na postrzeganie zachowań własnych i współpracowników. Pierwsze pytanie brzmiało: *Czy poznanie swojego typu osobowości wpłynęło na Pani/Pana zachowania w organizacji?* Wyniki odpowiedzi uzyskanych od respondentów przedstawia tabela 2.

Analiza otrzymanych wyników pokazuje, że zdecydowana większość (84%) badanych uważa, że poznanie swojego typu osobowości wpłynęło na ich własne zachowania w organizacji. Biorąc pod uwagę płeć, proporcjonalnie nieco więcej badanych mężczyzn (87%) niż kobiet (79%) zgadzało się z tym stwierdzeniem. Kolejne pytanie miało na celu zbadanie w jaki sposób według badanych poznanie teorii typów osobowości wpłynęło na ich zachowania w organizacji. Wyniki zebranych odpowiedzi, uszeregowanych według częstotliwości wskazań, przedstawia tabela 3.

Tabela 2. Wyniki odpowiedzi na pytanie: Czy poznanie swojego typu osobowości wpłynęło na Pani/Pana zachowania w organizacji?

Płeć	tak		nie		N	% z całości
	N	%	N	%		
kobiety	18	79 %	5	21 %	23	62%
mężczyźni	12	87 %	2	13 %	14	38%
ogół badanych	30	84 %	7	16 %	37	100%

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 3. W jaki sposób poznanie teorii typów osobowości MBTI wpłynęło na Pani/Pana zachowania w organizacji?

	Zdecydowanie tak		Raczej tak		Ani tak, ani nie		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Zachowania innych stały się bardziej zrozumiałe	16	43%	20	54%	0	0%	0	0%	1	3%
Ułatwiło komunikację z innymi	14	38%	19	51%	3	8%	0	0%	1	3%
Zmniejszyło napięcia i konflikty	11	30%	13	35%	12	32%	0	0%	1	3%
Zwiększyło efektywność pracy mojego zespołu	7	19%	17	46%	12	32%	0	0%	1	3%

Źródło: Opracowanie własne

Prawie każdy badany (97% – zagregowane wyniki odpowiedzi „zdecydowanie tak” 43% i „raczej tak” 54%) zgadzał się ze stwierdzeniem, że poznanie teorii typów osobowości MBTI oraz własnego typu osobowości wpłynęło na lepsze rozumienie zachowań innych osób pracujących w organizacji. Zdecydowana większość (89% – badanych zagregowane wyniki odpowiedzi „zdecydowanie tak” 38% i „raczej tak” 51%) stwierdziła, że poznanie teorii typów osobowości MBTI oraz własnego typu osobowości ułatwiło komunikację z innymi pracownikami. Również większość (65% badanych) zgodziła się ze stwierdzeniem, że wiedza z zakresu MBTI wpłynęła na zmniejszenie napięć i konfliktów interpersonalnych oraz zwiększenie efektywności zespołu w którym pracują. Warto jednak zauważyć, że w obu ostatnich

przypadkach odpowiedzi około jednej trzeciej respondentów wskazywało o „ani tak, ani nie”, a dodatkowo w przypadku pytania dotyczącego „zwiększenia efektywności zespołu” odpowiedź „zdecydowanie tak” zaznaczyło stosunkowo najmniej, bo 19% badanych. Różnice w odpowiedziach dotyczących poszczególnych obszarów mogą wynikać z faktu, że samo nabycie wiedzy na temat typów osobowości pozwala na bezpośrednie wykorzystanie jej do oceny i rozumienia zachowań innych osób, a w konsekwencji może ułatwiać komunikację z nimi. Jednak w sytuacji konfliktu oprócz wiedzy niezbędne są też umiejętności rozwiązywania takich sytuacji oraz właściwa motywacja obu stron. Natomiast zwiększanie efektywności pracy zespołu zależy od wielu innych czynników w których wzajemne zrozumienie jest ważnym, lecz niewystarczającym czynnikiem.

W kolejnej części ankiety respondentom umożliwiono także wskazanie innych, niezawartych w pytaniach ankiety, korzyści związanych ze znajomością teorii typów MBTI. Najczęściej podawane odpowiedzi dotyczyły:

- trafniejsze dobieranie osób do zadań;
- zwiększenie poziomu tolerancji i akceptacji dla odmiennych stylów zachowania;
- poprawę relacji w zespole, dzięki lepszemu zrozumieniu zachowań, wymogów dotyczących środowiska i warunków pracy, a także preferowanego stylu pracy (np.: systematyczność bądź aktywność);
- zwiększenie skuteczności udzielanych informacji zwrotnych, a także coachingu.

Przedstawione powyżej wyniki pozwalają stwierdzić, że obie grupy pozytywnie oceniają przydatność narzędzi MBTI w zakresie zarządzania zespołem. Wskazują konkretne możliwości ich wykorzystania. Uważają jednocześnie że poznanie i wykorzystywanie koncepcji MBTI wpływa na jakość relacji interpersonalnych w zespole.

4. Zakończenie

Różnorodność zespołów jest ich nieodzownym atrybutem, który może zdecydować o konkurencyjności zespołu i jego wyników. Ważnym aspektem różnorodności są różnice pomiędzy cechami osobowości, stylami poznawczymi i stylami działania. Przeprowadzone badanie wykazało zasadność wykorzystania narzędzia jakim jest MBTI do diagnozowania różnorodności zespołu w wyżej wymienionym zakresie i zastosowania wyników we wspieraniu rozwoju indywidualnego i wykorzystaniu potencjału zespołu w całej organizacji.

Świadomość własnego typu osobowości i różnic mogących wystąpić pomiędzy członkami zespołu skutkuje:

- poprawą komunikacji interpersonalnej;
- zwiększeniem możliwości rozwiązywania problemów;
- usprawnieniem podejmowania decyzji;
- proaktywnym podejściem do konfliktów;
- podwyższeniem jakości relacji interpersonalnych.

Model MBTI nie jest jedynym narzędziem za pomocą którego można przeprowadzać analizę psychologicznego zróżnicowania zespołu, jest jednak przykładem możliwości wykorzystania tego typu narzędzi w usprawnianiu pracy zespołowej i organizacyjnej.

W dobie zainteresowania pracą zespołową warto zainwestować w analizę indywidualnego potencjału pracowników, w tym predyspozycji psychologicznych, „by zróżnicowanie służyło grupie zamiast jej szkodzić” (Adams, Galanes, 2008).

Bibliografia

1. Adams, K., Galanes, G.J. (2008): *Komunikacja w grupach*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Armstrong, M. (2007): *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków
3. Armstrong, M. (2010): *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wolters Kluwer, Warszawa
4. Bell, M.P., Berry, D.P. (2007): *Viewing Diversity Through Different Lenses: Avoiding a Few Blind Spots*. *Academy of Management Perspectives* Vol. 21(4), s. 21–25.
5. Briggs Myers, I., McCaulley, M.H., Quenk, N.L., Hammer A.L. (2009): *MBTI Manual. A guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator Instrument*. Mountain View, California.
6. Church, A.H. (1998): *From both sides now: the power of teamwork – fact or fiction?* *Team Performance Management*. Vol.4(2), s. 42–52
7. Hall, C.S., Lindzey, G. (1994): *Teorie osobowości*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
8. Harrison, D.A., Price, K.H., Gavin, J.H., Florey, A.T. (2002): *Time, teams, and task performance: Changing effects of surface and deep level diversity on group functioning*. *Academy of Management Journal*, 45, s. 1029–1045.
9. Harrison, D.A., Price, K.H., Bell, M.P. (1998): *Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion* *Academy of Management journal* 41 (1), s. 96–107
10. Hollenbeck, J.R., DeRue, D.S., Guzzo, R. (2004): *Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training, and team task design*. *Human Resource Management*. 43(4), s. 353–366.
11. Lawthorn R. (2003): *Przeciw wszelkiej nierówności: zarządzanie różnorodnością*. [w:] Chmiel N. (red.) *Psychologia pracy i organizacji*. GWP, Gdańsk, s. 417–438.
12. Le Pine J.A., Buckmann B.R., Crawford E.R., Methot J.R. (2011): *A review of research on personality in teams: Accounting for pathways spanning levels of theory and analysis*. *Human Resource Management Review*, 21, s. 311–330.
13. Pervin, L.A., John, O.P. (2002): *Osobowość. Teoria i badania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków
14. Roberge M.E., Dick R. (2010): *Recognizing the benefits of diversity: when and how does diversity increase group performance?* *Human resource Management Review*. 20, s. 295–308.
15. Unsworth K.L., West M.A. (2003): *Zespoły: wyzwania pracy w grupie*. [w:] Chmiel N. (red.) *Psychologia pracy i organizacji*. GWP, Gdańsk, s. 359–380.

TEAM MANAGEMENT IMPROVEMENT BASED ON MBTI TYPES

The article concerns practical use of the MBTI concept in team management. The results of research conducted among persons who participated in the analysis of MBTI were shown. The main recommendation resulting from the analyzes concerns the use of the concept of MBTI for effective management of psychologically diverse team.

Keywords: team management, team diversity, team building, team effectiveness, personality, MBTI.