



# کاراکتر سازمان‌ها

استفاده از  
تیپ‌شناسی شخصیتی یونگ  
در بالندگی سازمان

## فهرست مطالب

۷.....	سخن مترجم.....
۹.....	پیشگفتار.....
۱۳.....	دبیاچه.....
۱۹.....	درباره نویسنده.....
۲۱.....	۱ مفهوم کاراکتر و منشأ آن.....
۳۴.....	۲ شناسایی کاراکتر سازمانی.....
۵۸.....	۳ شانزده تیپ کاراکتر سازمانی.....
۱۰۲.....	۴ کاراکتر، رشد و تغییر.....
۱۲۶.....	۵ کاراکتر و بالندگی سازمان.....
۱۴۹.....	۶ کاراکتر و تیپ‌شناسی فردی.....
۱۶۸.....	۷ کاراکتر و سرنوشت.....
۱۷۲.....	ضمیمه الف: شاخص کاراکتر سازمانی OCI.....
۱۸۱.....	ضمیمه ب: کتاب‌شناسی.....
۱۸۳.....	ضمیمه ج: کاراکتر و فرهنگ.....
۱۸۵.....	یادداشت‌ها.....
۱۹۳.....	واژه‌نامه انگلیسی به فارسی.....
۱۹۵.....	واژه‌نامه فارسی به انگلیسی.....
۱۹۷.....	منابع.....

## دیباچه

کتاب‌ها دو لحظه متفاوت در زندگی بشر را نمایندگی می‌کنند. اول، جایگاهی است که در وقایع‌نگاری زندگی خوانندگان آن‌ها پیدا می‌کنند. گاهی چنان در خاطر می‌مانند که فرد می‌تواند به درستی به یاد بیاورد که اولین مواجهه با آن کتاب خاص کی و در چه شرایطی بوده است. این تأثیر به‌نوعی مشابه آن نوع از مواجهه‌ای است که فرد می‌تواند با یک انسان مهم داشته باشد. دوم، هر کتاب نسبتی جدانشدنی با دوره‌ای از زندگی نویسنده دارد که در آن پدید آمده است. اگر کتاب حرف مهمی برای زدن داشته باشد – که البته از نظر نویسنده کمابیش همیشه این‌طور است – لحظه‌ای تعالی‌بخش در زندگی او است.

کاراکتر *سازمان‌ها* متعلق به دوره‌ای از زندگی من است که در حال عبور از موضوع تحول<sup>۱</sup> بودم که کمابیش برای پانزده سال موضوع تمرکز کاری من بود. در آن دوره (حدود سال‌های ۱۹۹۰) اقتصاد کشورهای غربی درگیر رکودهای جدی بود و نرخ‌های بیکاری به سرعت افزایش می‌یافتند. اقتصاد ما (ایالات متحده) درگیر باز کردن این گره‌ها بود و من سعی می‌کردم سردر بیاورم که چه اتفاقی برای مشاغل می‌افتد. موضوعی که در نهایت مرا به نوشتن *تغییر شغل*<sup>۲</sup> و *خلق کردن خود و شرکت*<sup>۳</sup> هدایت کرد.

اما در همان زمانی که در کار راهه شغلی‌ام به‌عنوان یک نویسنده تحول عظیمی به وقوع می‌پیوست، در حال توسعه ابزار مشاوره‌ای بودم که به صورت غیررسمی بیش از ده سال آن را آزمایش کرده بودم. آن ابزار روشی برای توصیف تیپ شناختی سازمان‌ها و مسائل مرتبط با آن بود. کل ایده آن به این موضوع بازمی‌گشت که به‌عنوان یک واقعیت به وضوح سازمان‌ها «شخصیت»‌های متفاوتی داشتند و به پیشنهادها و مداخلات من به شیوه‌های بسیاری متفاوتی واکنش نشان می‌داند.

به خاطر آن‌که همواره غرق در نظریه تیپ‌شناسی یونگ و ابزار MBTI بودم به

---

1 Transition  
2 JobShift  
3 Creating You & Co

نظرم سراسر طبیعی می‌آمد که از آن هشت مقوله کارکردها و رویکردهایی که کارکنان میرز-بریگز برای کار با افراد استفاده می‌کنند، استفاده کنم. در نتیجه با خودم فکر کردم که می‌توان گفت، بعضی از سازمان‌ها «برون‌گرا» هستند و بعضی «درون‌گرا». در حقیقت بسیاری از نظریات سازمانی آن روزها (مثل امروزه) در حال جدل با سازمان‌ها بودند تا دست از درون‌گرایی بیش‌ازحد بردارند. در شگفت بودم که آیا «درون‌گرایی» سازمانی فقط یک استعاره است؟ من به این نتیجه رسیدم که نه بیش از آن چیزی که درون‌گرایی یک نفر می‌تواند فقط یک اصطلاح باشد، سازمان‌ها هم گاهی به‌نوبه خود مانند افراد بر درون خود متمرکز می‌شوند.

هم‌چنین استدلال کردم، سازمان‌ها می‌توانند جهت‌گیری‌ای به سمت آینده یا گذشته داشت باشند و علاوه بر آن بر جزئیات یا الگوهای عمومی متمرکز شوند. پس تمایز بین سازمان‌های «حسی» و «شهودی» هم معقول می‌آمد، همان‌طور که تمایز «قضاوت‌کننده» و «ادراک‌کننده» هم معقول بود. در دنیای سازمان‌ها چیزهای زیادی وجود دارند که آن‌ها را به نهایت طیف قضاوت‌کنندگی می‌راند ولی در واحدهای تحقیق و توسعه یا استارت‌آپ‌ها یا سازمان‌هایی که بر فرآیندها متمرکز هستند، سبک ادراک‌کنندگی مشخصی را می‌توان دید. زمانی که کار به کلیت «متفکر» یا «احساسی» بودن سازمان‌ها می‌رسد حتی بیش از موارد قبلی شاهد کشیدگی و تمایز به سمت یک‌قطب هستیم. چنان‌که بسیاری از سازمان‌های خدمات عمومی و اجتماعی درست مثل بخش‌هایی از شرکت‌های بزرگ که جهت‌گیری انسانی دارند (مثل منابع انسانی یا فروش)، به نهایت طیف احساسی در این مقیاس نزدیک هستند.

با آگاهی از این تفاوت‌ها، در واقع نمی‌دانستم با شگفت‌زدگی‌ام از این‌که تیپ‌شناسی سازمانی از کجا نشئت می‌گیرد، چه کنم. ممکن است افراد با تیپ شخصیتی مشخصی متولد شوند ولی به قطع مسیر سازمان‌ها برای رسیدن به یک تیپ خاص بسیار پیچیده‌تر است. بنیان‌گذار (بنیان‌گذارها) اثر مشخصی بر بسیاری سازمان‌ها دارد ولی کسب‌وکار و زمینه فعالیت سازمان هم بخشی از موضوع هستند. حتی دوره‌های آسیب‌شناسانه تاریخچه سازمان هم بر کاراکتر آن سازمان نشان مشخصی به‌جای می‌گذارند. شناخت من از این نوع تأثیرها به‌خصوص از کارم با یک شرکت مشاوره مالی بزرگ که توسط حسابداران بنیان‌گذاری شده بود (و بر همان منوال نیز ادامه یافته)، حاصل شده است. لازم

به ذکر نیست که «تفکر درون‌گرا» در آنجا غالب بود.

کسانی که در فضای سازمانی با ابزار MBTI کار می‌کنند، برای مدت‌ها تأثیرهای تیپ شناختی مشابهی را گزارش کرده‌اند ولی من شاخص کاراکتر سازمانی<sup>۱</sup> را خلق کردم تا چیزی دیگر نشان بدهم.

سازمان‌ها ویژگی‌هایی دارند که فقط بخشی از آن‌ها توسط افراد تشکیل‌دهنده آن‌ها توضیح داده می‌شوند. پس MBTI گرفتن از همه کارکنان فقط بخشی از ماجرا را به شما می‌گوید. اگر در کنار این ابزار از تعداد کافی‌ای از کارکنان که با حدودی از اطمینان نشان‌دهنده تیپ سازمانی هر واحد باشند شاخص کاراکتر سازمانی را هم بگیرید، خواهید دید که بین آنچه افراد هستند و آنچه سازمان از آن‌ها انتظار دارد که آن‌گونه باشند، تفاوت وجود دارد. آن موقع می‌توانید در مورد تنش و اصطکاک بین کاراکتر سازمان و تیپ شخصیتی کارکنان صحبت کنید. چنانچه کارکنان پروژه تغییری را شروع کرده باشند یا رهبری جدیدی بخواهد تلاشی برای تغییر فرهنگ انجام دهد، این ناهماهنگی همواره بزرگ‌تر و قوی‌تر می‌شود.

من نمی‌خواهم از اینجا در خصوص جستجویم برای «تیپ سازمانی» و روش شناسایی و توصیف آن جلوتر بروم؛ پیش از آن‌که شما را با مسئله‌ای که ابتدا برایم بسیار ناامیدکننده بود ولی در نهایت بسیار جذاب و بسیار مهم است، آشنا کنم. این حقیقت که اغلب سازمان‌هایی که مطالعه کرده‌ام یک کاراکتر صلب و مشترک ندارند و به‌جای آن از موزاییکی تشکیل‌شده‌اند که حاصل کنار هم قرار گرفتن کاراکترهای سراسر متفاوت است. در یک سازمان واحد بخش مالی یک کاراکتر دارد و منابع انسانی یک کاراکتر؛ گروه‌های فروش منطقه‌ای یک کاراکتر دارند درحالی‌که گروه مرکزی بازاریابی یک کاراکتر به تمامی متفاوت؛ تیم مدیریت اجرایی یک کاراکتر دارد درحالی‌که مدیران میانی کاراکتری دیگر دارند.

در شرایط تنش و استرس، به خصوص در دستان یک رهبر کم‌حوصله و مصمم، این تفاوت کاراکترها به سرعت به سوء تفاهم و تعارض منجر خواهند شد.

به این ترتیب متوجه شدم که کاراکتر سازمانی می‌تواند به تبیین تفاوت‌هایی کمک کند که هرکس همیشه احساس می‌کند (ولی به ندرت می‌تواند به راحتی آن را توضیح

بدهد)؛ نه فقط بین یک سازمان و سازمان دیگر بلکه بین اجزای مختلف تشکیل دهنده همان سازمان. به دلیل آن که من متخصصی علاقه‌مند به نتیجه گرفتن از نظریات مورد استفاده‌ام هستم، به سرعت متوجه شدم که کاراکتر سازمانی به کار کردن همدلانه خودم با سازمانی‌هایی که سبک‌هایی از بنیان متفاوت از خودم دارند کمک زیادی می‌کند. به خصوص این که به جای تحمیل سبک خودم به مراجعین، ارائه‌ها و مداخلاتم را با سبک طبیعی آن هماهنگ کنم.

امیدوارم که کاراکتر سازمانی مفید بودنش برای شما را اثبات کند. همان‌طور که با گذر زمان واضح‌تر می‌شود که به روش‌هایی نیاز داریم تا تشخیص بدهیم آنچه در یک نوع خاص از سازمان جواب می‌دهد، بالضروره در دیگری جواب نخواهد داد. نوشته وریسما و تریسی با نام *اصول رهبران بازار*<sup>۱</sup> در این زمینه مفید است. آن‌ها بین فرهنگ‌های سازمانی که با مشتریان صمیمیت برقرار می‌کنند و سازمان‌هایی که بر اساس بهره‌وری کار می‌کنند و سازمان‌هایی که بر نوآوری در محصول تأکید می‌کنند، تمایز قائل شده‌اند. راه‌کاری همه‌منظوره وجود ندارد و ما می‌بایست به واقعیت توجه کنیم و درباره‌اش صحبت شود. نظریه کاراکتر سازمانی چنین روشی را نمایندگی می‌کند.

من پیش از انتشار این نظریه و بینشی که فراهم می‌آورد، برای سالیان متمادی آن را به کار گرفته‌ام. اولین قدم این بود که در قالب دو یا سه هم‌اندیشی آن را برای کسانی که در فهرست تماس‌هایم بودند ارائه کردم. این‌طور بود که یکی از این ارائه‌ها من مورد توجه شرکت CPP قرار گرفت و به سرعت نامه‌ای به دستم رسید (باعث خجالت بود!) که اخطار کرده بود بدون توجه به قانون کپی‌رایت از اصطلاحات MBTI استفاده کرده‌ام. من هم به این نتیجه‌گیری پریدم که از یک قانون عمومی تخطی کرده‌ام و باید منتظر مجازات سنگینی باشم. لحظات تاریک و شومی بودند.

در حقیقت، CPP در ادامه علاقه واقعی‌اش به کار من را اعلام کرد. خوشبختانه باید بگویم که به نظر نمی‌رسید آن شرکت اقدامی برای مجازات من انجام بدهد (البته روزهای زیادی با حال بد من گذشته بود)، به‌جز این که از من خواسته شد به‌جای مجازات در این مورد برایشان کتاب بنویسم. در واقع کارکنان CPP به‌خصوص آن‌ها هم و لی لانگمر لو، به من در مورد نحوه تبدیل نظریه‌ام به کتاب با وجود آن که شخصی بیرون

از دنیای تیپ‌شناسی آن‌ها بودم، دنیایی که (در آن تازه‌وارد بودم) هم میراث و قهرمانان خودش را داشت و هم ساختار و نظام اجرایی خودش را، توصیه‌های مفیدی کردند. وقتی به پشت سر و اولین ویراست کتاب نگاه می‌کنم، می‌توانم آرزو کنم که ای‌کاش مهارت و علاقه لازم برای نوعی از پژوهش اعتبار‌سنجی را داشتم که STJ (حسی-متفکر-قضاوت‌کننده) ها را متقاعد می‌کرد که آنچه راجع به آن صحبت می‌کنم، درست است؛ اما من آدم پژوهش‌گرایی نیستم. هر وقت کسی این مسئله را پیش می‌کشد، همیشه می‌گویم که به درست کردن ابزارهای جذاب و خاص بیش از انجام مطالعات پژوهشی علاقه دارم. برحسب احتمال اضافه می‌کنم که هر نظریه بیانی از نقاط قوت و ضعف وضع‌کننده آن است؛ و من به‌عنوان یک تیپ شهودی (INTJ) همیشه برای دنبال کردن مسیری منزوی بدون ارائه شواهدی به دیگران برای قانع کردن آن‌ها، آمادگی دارم.

اما حتی بدون اعتباریابی آماری، کاراکتر سازمان‌ها و شاخص کاراکتر سازمانی، راهشان را به دنیا پیدا کرده‌اند. نسخه ویژه‌ای از شاخص توسط رومئو مارکوویز تهیه و در مدارس استفاده شده است. پییر کوین شاخص را به فرانسه ترجمه کرده و در مشاوره سازمانی استفاده می‌کند و یک دانشجوی تحصیلات تکمیلی آن را به اسپانیایی ترجمه کرده و برای رساله‌اش در شیلی از آن استفاده کرده است. پس حتی بدون ارزیابی آماری، این ابزار و کتاب در گستره متنوعی از موقعیت‌ها مفید واقع شده‌اند.

اکنون بعد از حدود یک دهه از انتشار اولیه کتاب، ویراستی جدید از آن توسط دیویس-بلک منتشر شده می‌شود. در حقیقت ساندررا کرب هریش پیشگفتاری بر این ویراست نوشته است که برای من مایه مسرت است که در خلال نوشته او و پیشگفتار جین کومرو در ویراست نخست به کاربرد ابزار MBTI در سازمان اشاره شده است. همکاری با ساندررا در این کتاب بسیار لذت‌بخش است! این کار به من این احساس را می‌دهد که عضوی از باشگاه CPP هستم.

من تصمیم گرفتم که متن اصلی کتاب را تغییر ندهم. کسانی ممکن است سر این موضوع که مثال‌ها دیگر به‌روز نیستند بحث داشته باشند. چراکه بسیاری از سازمان‌ها از زمان نوشته شدن کتاب تغییر کرده‌اند (و البته که کاراکتر طی زمان تغییر می‌کند)؛ اما به این ترتیب من باید هر پنج سال کتاب را بازنویسی کنم. درحالی‌که این کار ممکن

است نوعی درآمد مداوم در دوران بازنشستگی فراهم کند، من فکر نمی‌کنم کار درستی باشد که از خوانندگان بخواهم در دوره‌های منظم کتاب را باز خریداری کنند. نظریه عوض نشده است و مثال‌ها فقط برای توضیح آن گنجانده شده‌اند. این کتاب یک راهنمای گردشگری سازمانی نیست، فقط به شما می‌گوید که وقتی به سازمان‌های مختلف می‌روید با چه چیزهایی ممکن است روبه‌رو شوید.

امیدوارم این کتاب را به کار ببندید و برای شما آموزنده باشد. امیدوارم حداقل از ایده‌های این کتاب و شاخص کاراکتر سازمانی در چند سازمانی که به‌خوبی آن‌ها را می‌شناسید استفاده کنید. وانگهی CPP کار برگ و دست‌برگ‌هایی بر اساس این نظریه به همراه راهنمای تسهیل‌گری آن‌ها برای افرادی که می‌خواهند از طریق این کار برگ‌ها روی گروه‌ها کار کنند فراهم آورده است. این دو انتشار را با همکاری دوست قدیم خودم از دوران دبیرستان، کریس ادگلو کسی که مهارتش در استفاده از این رویکرد در سازمان‌ها شگفت‌انگیز است، تهیه شده‌اند. علاوه بر این‌ها CPP به‌تازگی اولین نسخه OCI را به‌عنوان ابزاری جداگانه منتشر کرده است. به این ترتیب ما شاهد تولید دوباره در زمینه علاقه به کاراکتر سازمانی هستیم. اگر به نظرتان کمی زیاده‌روی می‌آید، باید عرض کنم: که آیا می‌دانید در حال حاضر چندین روش جدید و ابزار انگیزشی مختلف از ایده کاراکتر سازمانی استفاده می‌کنند؟

همان‌طور که در ابتدای این دیباچه گفته شد، کتاب‌ها به دو چهارچوب زمانی متفاوت برای انسان‌ها بازمی‌گردند. در مورد نشئت گرفتن آن از زندگی و شغل خودم گفتم. حالا هم خوشحال می‌شوم اگر این کتاب در زندگی شما جایگاهی پیدا کند و مفید واقع شود. موفق باشید.

*بیل بریجز*



# مفهوم کاراکتر و منشأ آن



## مفهوم کاراکتر

همه می‌دانند که سازمان‌ها در اندازه، ساختار و اهداف باهم تفاوت دارند، اما آن‌ها کاراکتر متفاوتی نیز دارند. یک شرکت تولیدی سنتی و قدیمی کاراکتری بسیار متفاوت از یک شرکت استارت‌آپ نرم‌افزاری دارد. آن‌ها همان‌طوری باهم فرق دارند که دو فرد می‌توانند باهم فرق داشته باشند؛ و کاراکتر هر دوی این شرکت‌ها از یک دانشگاه ایالتی، بیمارستان محلی یا گروه ساختمانی متفاوت است.

کاراکتر سازمان شبیه بافت یک تکه چوب است. در بافت یک چوب خوب یا بد وجود ندارد، اما بعضی از بافت‌ها می‌توانند فشار بیشتری تحمل کنند، انواع دیگری به احتمال زیاد انعطاف بیشتری دارند یا بهتر برش می‌خورند و انواعی دیگر هم وجود دارند که ممکن است بهتر جلا بخورند. برای هدفی خاص بعضی سخت‌اند و بعضی نرم، بعضی سنگین‌اند و بعضی سبک، اما برای هر کدام‌شان استفاده‌ای می‌توان در نظر گرفت که بی‌چون و چرای آن مناسب باشند.

استعاره‌های دیگری هم می‌توان به کار برد. کاراکتر آب‌وهوای معمول یک کشور سازمانی است؛ کاراکتر شخصیت یک سازمان است؛ کاراکتر دی‌ان‌ای (DNA) است که به زندگی سازمان شکل می‌دهد. این کاراکتر سازمان است که باعث می‌شود به شکل منحصر به فرد خود احساس و عمل کند.

کاراکتر سازمانی از تنوع زیاد و موشکافانه‌ای برخوردار است. از یک نظر به تعداد

سازمان‌ها کاراکتر وجود دارد؛ اما این تفاوت‌های متنوع و بی‌نهایت می‌توانند به شکل مفیدی در شانزده طبقه مبنا مقوله‌بندی شوند. ۱+ این نظام در موازات شانزده تیپ شخصیتی‌ای قرار دارد که توسط کاترین کوک بریگز و ایزابل بریگز مایرز از کارهای روانشناس بزرگ سوئیسی کارل یونگ استخراج شده است. این تیم متشکل از مادر و دختر، *سنجه سنخ‌نمای مایرز-بریگز (MBTI)* را برای شناسایی تیپ شخصی افراد درست کردند.

کاراکتر سازمانی را می‌توان مثل تیپ شخصیتی با درجه بالایی از عینیت تبیین کرد. شاخص *کاراکتر سازمانی* یا *OCI* که در ضمیمه الف ارائه شده است، برای سازمان‌ها همان کاری را می‌کند که میرز-بریگز برای ارزیابی افراد انجام می‌دهد؛ اما به‌عنوان یک ابزار جدید هنوز اعتباریابی آماری آن انجام نگرفته است. *OCI* ابزاری تجربی است که برای استفاده افرادی که با یا درون سازمان‌ها کار می‌کنند، طراحی شده است. کسانی که به دنبال ابزارهای مفیدی می‌گردند و مایل به آزمودن و اثبات آن‌ها برای خودشان هستند.

*OCI* یک نمونه متناسب‌سازی شده ابزار *MBTI* نیست، اما بر پایه همان چهار قطب ترجیحات متقابل بنا شده است که مایرز و بریگز از نظریات کارل یونگ استخراج کرده‌اند. به همان صورت که در دنیای فردی چهار قطب مقابل هم داریم، در دنیای سازمان‌ها هم شاهد قطب‌های مقابل زیر هستیم:

- *برون‌گرایی (E)* در مقابل *درون‌گرایی (I)*: نشان‌دهنده جهت‌گیری سازمان، موقعیتی که واقعیت و منبع انرژی‌اش را در آنجا جستجو می‌کند، است. آیا جهت‌گیری سازمان در درجه اول به سمت بازار، رقابت و مقررات حاکم بر آن‌ها است (*برون‌گرا*)، یا جهت‌گیری آن داخلی و به سمت فناوری خود، رؤیاهای رهبران‌ش یا فرهنگ خودش است (*درون‌گرا*)؟ ۲+
- *حسی (S)* در مقابل *شهودی (N)*: چطور اطلاعات را جمع‌آوری می‌کند، توجه‌اش معطوف به چه چیزی است؟ چطور «ادراک» می‌کند؟ آیا سازمان در درجه اول بر زمان حال، جزئیات و واقعیات موقعیتی متمرکز است (*حسی*) یا