

INTRODUKTION TIL TYPE™ SERIE

Introduktion til TYPE™

SJETTE UDGAVE



DANSK UDGAVE

ISABEL BRIGGS MYERS

opp
unlocking potential





Introduktion

Isabel Briggs skrev *Introduktion til Type* til brug for respondenter, efter at de havde modtaget en grundlæggende tilbagemelding, der forklarede begrebet psykologisk type, og deres *Myers-Briggs Type Indicator*® (MBTI) resultater. Hendes formål var at give respondenter de oplysninger, de havde brug for, for at kunne reflektere over deres egen psykologiske type, samt at forankre denne viden i deres daglige liv. Hendes hensigt var, at alle, der var blevet bekendt med deres type og MBTI, skulle modtage dette grundhæfte.

Anvendelse af *Introduktion til-Type*

Denne nye udgave er tro mod Isabel Myers' oprindelige præsentation af psykologisk type og tilføjer samtidig viden fra årtiers erfaring med formidling af type. Ændringer og tilføjelser indbefatter følgende:

- Nyt format, der gør oplysningerne mere tilgængelige for læserne.
- Reviderede typebeskrivelser baseret på forskning og øget kendskab til typeudvikling.
- Forslag til anvendelse af type i flere forskellige omgivelser.
- En oversigt over den dynamiske og udviklingsorienterede teori, der er grundlaget for MBTI.
- Yderligere oplysninger om typekombinationer.
- Praktiske etiske retningslinier for typeanvendelse.
- Forslag til yderligere læsning.

Sjette udgave af *Introduktion til Type* er lavet til brug under en grundlæggende tilbagemelding og til yderligere udforskning efter sessionen. Den giver de grundlæggende oplysninger, der er nødvendige for at kunne anvende MBTI på en konstruktiv måde, samtidig med at den åbner døren til en livslang personlig og faglig udvikling. Den er grundlaget for serien *Introduktion til Type*, som i høj grad giver MBTIens brugere en stadig dybere forståelse for Jungs personlighedsmodel, samt anvendelse af psykologisk type:

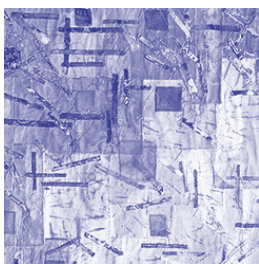
Psykologisk typemodell over personligheden

- *Introduction to Type® Dynamics and Development*, af Katharine D. Myers og Linda K. Kirby.
- *In the Grip: Understanding Type, Stress and the Inferior Function* af Naomi-L.-Quenk

Anvendelse af psykologisk type

- *Introduktion til Type i Organisationer* af Sandra Krebs Hirsh og Jean M. Kummerow
- *Introduction to Type and Careers* af Allan L. Hammer
- *Using Type in Selling* af Susan A. Brock
- *Introduktion til Type og teams* af Sandra-Krebs-Hirsh

For at kunne anvende MBTI præcist og konstruktivt, bør du læse "Ting, der bør huskes angående type" på side 42.



Hvad er Psykologisk Type?

Psykologisk type er en personlighedsteori, som er udviklet af den schweiziske psykiater Carl G. Jung, for at forklare de normale forskelle mellem sunde mennesker. Baseret på sine observationer, kom Jung med den konklusion, at adfærdsforskelle er et resultat af menneskers medfødte tilbøjelighed til at bruge deres psyke på forskellige måder. Da mennesker handler i overensstemmelse med disse tilbøjeligheder, udvikler de adfærdsmønstre. Jungs psykologiske typeteori definerer otte forskellige adfærdsmønstre eller typer samt giver en forklaring på, hvordan typerne udvikles.

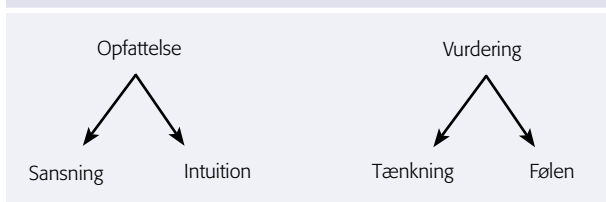
Elementer i Jungs billede af personligheden

Jung bemærkede, at når mennesker tænker, er de optaget af én eller to mentale aktiviteter:

- Indsamling af information, *opfattelse* eller
- Organisering af og stillingtagen til denne information *vurdering*

Han definerede to modsatte måder mennesker opfatter på, som han kaldte *Sensation* (S) (kaldet *Sansning* af Myers og Briggs) og *Intuition* (N), samt to modsatte måder mennesker vurderer på, som han kaldte *Tænkning* (T) og *Følen* (F).

De grundlæggende mentale processer



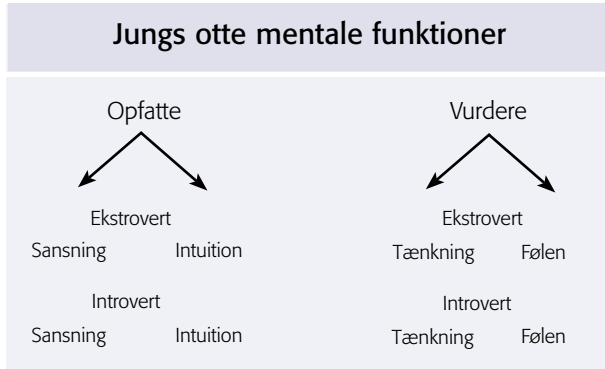
Jung bemærkede, at nogle mennesker var tilbøjelige til at rette deres energi, samt få tilført energi fra mennesker, aktiviteter og erfaringer i den ydre verden, og nogle får tilført energi fra den indre verdens idéer, erindringer og følelser. Han kaldte disse to energiretninger *Ekstroversion* (E) (handlen i den ydre verden) og *Introversion* (I) (refleksion i den indre verden).



Hver enkelt af de fire mentale processer – Sansning og Intuition – Tænkning og Følen – har sine egne forudsigelige egenskaber, samtidig bliver deres udtryk nuanceret alt efter om processen er fokuseret på den ydre eller den indre verden.

Jungs otte mentale funktioner

Ved at kombinere Indstilling (energiretning) til verden og Orientering i verden med de fire mentale processer, gav Jung en beskrivelse af de otte fundamentale eksempler på mental aktivitet, som mennesker anvender.



Hvorfor er mennesker forskellige?

Selvom disse otte mentale processer er tilgængelige for og anvendes af alle, mente Jung, at mennesker naturligt foretrækker den ene fremfor den anden. Det at have en naturlig præference for en af disse funktioner fremfor de andre fører til, at den enkelte retter energien mod denne ene, samt udvikler vanemæssig adfærd og personlighedsmønstre, som er karakteristiske for denne funktion. Jung kaldte menneskers foretrukne mentale proces deres *dominante funktion*.

Forskelligheden i hvilken mental funktion, der foretrækkes, anvendes og udvikles, fører til fundamentale forskelle mellem mennesker. De heraf følgende og forudsigelige adfærdsmønstre danner psykologiske typer i dynamisk interaktion med andre mentale funktioner.

Myers og Briggs' udvikling af Jungs teori

Jung koncentrerede sig om at beskrive de otte dominerende funktioner, han identificerede, præcist. Han indså imidlertid også, at mennesker anvendte de andre funktioner i en slags præference rangorden. De begreber, han brugte til at beskrive funktionernes rangorden, var: *dominerende funktion*, der er den første og mest anvendte mentale proces; *hjælpefunktion*, den anden præference; den *tertiære funktion*, eller den tredje præference, og den *inferiøre funktion*, den fjerde eller mindst foretrukne. Disse udtryk diskuteres nærmere på side 35.

Briggs og Myers udviklede Jungs beskrivelse af hjælpefunktionen og inddrog den rolle, den spiller, i deres forståelse af og beskrivelse af type. Denne udvikling resulterede i 16 typer, som beskrevet af MBTI:

Dominant funktion	Hjælpefunktion	MBTI-type
Introvert Sansning	med Ekstrovert Tænkning	ISTJ
Introvert Sansning	med Ekstrovert Følen	ISFJ
Ekstrovert Sansning	med Introvert Tænkning	ESTP
Ekstrovert Sansning	med Introvert Følen	ESFP
Introvert Intuition	med Ekstrovert Tænkning	INTJ
Introvert Intuition	med Ekstrovert Følen	INFJ
Ekstrovert Intuition	med Introvert Tænkning	ENTP
Ekstrovert Intuition	med Introvert Følen	ENFP
Introvert Tænkning	med Ekstrovert Sansning	ISTP
Introvert Tænkning	med Ekstrovert Intuition	INTP
Ekstrovert Tænkning	med Introvert Sansning	ESTJ
Ekstrovert Tænkning	med Introvert Intuition	ENTJ
Introvert Følen	med Ekstrovert Sansning	ISFP
Introvert Følen	med Ekstrovert Intuition	INFP
Ekstrovert Følen	med Introvert Sansning	ESFJ
Ekstrovert Følen	med Introvert Intuition	ENFJ

En dynamisk personlighedsteori

Jungs teori og de 16 MBTI-typer definerer ikke statiske grupper; de beskriver derimod dynamiske energisystemer med gensidigt påvirkende processer. Myers og Briggs' løsning af vanskelighederne ved at operationalisere Jungs dynamiske teori i et psykometrisk redskab, var at konstruere fire separate præferenceskalaer: Ekstroversion-Introversion, Sansning-Intuition, Tænkning-Følen og Vurdering-Opfattelse.

Hver enkelt af de præferencer, MBTI'en identificerer, er en nuanceret side af en personlighed og forstærker både ens selvforståelse og forståelse for andre. Når man introducerer type, er det almindeligt at have fokus på definitionen af hver enkelt præference. Det er imidlertid vigtigt at huske på, at det er kombinationen af de fire præferencer, som giver den mest udtømmende og nuancerede fremstilling af de psykologiske typer.

Den enkelte types dynamiske energisystem er beskrevet i de udvidede typebeskrivelser på side 14 til 29, og den dynamiske og udviklingsorienterede teori er diskuteret nærmere på side 35.



Hvad er Præferencer?

MBTI beskriver præferencer på fire dikotomier, som hver især består af to modpoler. Følgende øvelse beskriver, hvad Jung og MBTI mener med en *præference*.

Skriv dit navn på nedenstående linie, som du normalt ville gøre.

Skriv derefter dit navn igen på nedenstående linie, men denne gang med den anden hånd.

Hvordan føles det at skrive dit navn med den foretrukne hånd? Og med den hånd, der ikke foretrækkes?

De fleste mennesker, som prøver dette, bemærker straks store forskelle:

Foretrukne hånd	Ikke-foretrukne hånd
Føles naturligt	Føles unaturligt
Tænker ikke på det, mens jeg gjorde det	Skulle koncentrere mig om det
Ubesværet, let	Akavet og klodset
Ser pænt ud, kan læses, er voksenskrift	Ser barnligt ud

Den beskrivelse, du og andre bruger til at beskrive præferencen for den ene hånd frem for den anden, illustrerer MBTIs teori om præference. Du kan bruge hvilken som helst hånd, når du er nødt til det, men når du skriver, føles det mere naturligt og kompetent at bruge den ene hånd, mens der kræves en ekstra indsats, og det føles akavet med den anden hånd.

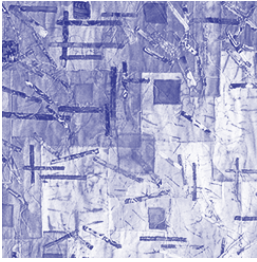
Vi kan udvikle vores evne til at skrive med den ikke-foretrukne hånd, men forestil dig, hvor svært det ville være, hvis du skulle skrive med denne hånd en hel arbejdsdag. Ifølge teorien har alle på lignende måde en naturlig præference for en af de to modsatte funktioner på de fire MBTI-dikotomier. Vi bruger begge funktioner på forskellige tidspunkter, men ikke samtidig og ikke med den samme sikkerhed. Når vi bruger vore foretrukne metoder, har vi det generelt bedre og føler os mere kompetente, naturlige og energiske.

MBTIs præferencer viser forskellen mellem mennesker, der resulterer i følgende:

- Hvor de foretrækker at fokusere deres opmærksomhed og få energi fra (Ekstroversion eller Introversion).
- Den måde de foretrækker at indsamle information på (Sansning eller Intuition)
- Den måde de foretrækker at træffe beslutninger på (Tænkning eller Følen)
- Hvordan de orienterer sig selv i forhold til omgivelserne – vurderende eller opfattende (Vurdering eller Opfattelse)

Der findes ingen rigtige eller forkerte præferencer. Hver enkel peger på en normal og værdifuld menneskelige adfærd.

Når vi bruger vores præferencer indenfor hvert af disse områder, udvikler vi, hvad Jung og Myers definerede som en *psykologisk type*: en grundlæggende personlighedsstruktur, som udvikles gennem den dynamiske vekselvirkning mellem vores fire præferencer, miljømæssige påvirkninger og vore egne valg. Mennesker har tendens til at udvikle adfærd, evner og holdninger i forlængelse af deres egen type, og dem der har en anden type end du, er muligvis din modsætning på mange måder. Hver enkelt type repræsenterer en værdifuld og fornuftig måde at være på. Hver enkelt har potentielle styrker såvel som blinde vinkler.



MBTI Præferencerne

Sæt et ved den pol for hver dikotomi, der bedst beskriver din naturlige måde at gøre tingene på – måden du er på, når du ikke udfylder en rolle.

Hvad foretrækker du at fokusere din opmærksomhed på? Hvor får du energien fra? E–I dikotomien

Ekstroversion

Mennesker, som foretrækker Ekstroversion er opmærksomme på den ydre verden af mennesker og aktiviteter. De retter energien og opmærksomheden udad, får energi ved at interagere med andre mennesker, samt ved at handle.

Særlige kendetegn forbundet med mennesker, der foretrækker Ekstroversion:

- Rettet mod den ydre verden
- Foretrækker at kommunikere verbalt
- Udvikler idéer ved at snakke om dem
- Lærer bedst ved at handle eller diskutere
- Har mange interesser
- Selskabelige og udtryksfulde
- Tager gerne initiativer på arbejdspladsen og i relationer

Introversion

Mennesker, som foretrækker Introversion er opmærksomme på deres egen indre verden af idéer og erfaringer. De retter deres energi og opmærksomhed indad og får energi ved at reflektere på deres tanker, erindringer og følelser.

Særlige kendetegn forbundet med mennesker, der foretrækker Introversion:

- Rettet mod deres egen indre verden
- Foretrækker at kommunikere skriftligt
- Udvikler idéer ved at reflektere over dem
- Lærer bedst gennem refleksion og mental "træning"
- Går i dybden med deres interesser
- Tager initiativer, når situationen eller emnet er meget vigtigt for dem

Hvordan foretrækker du indsamle information? S–N-dikotomien

Sansning

Mennesker, som foretrækker informationer, der er virkelige og konkrete – hvad der rent faktisk sker. De observerer nøje, hvad der foregår rundt om dem, og er specielt rettet mod praktiske realiteter.

Særlige kendetegn forbundet med mennesker, som foretrækker Sansning:

- Orienterede mod virkeligheden – her og nu
- Faktuelle og konkrete
- Fokuserer på, hvad der er virkeligt og aktuelt
- Observerer og husker detaljer
- Opbygger et grundigt og omhyggeligt fundament for deres konklusioner
- Forstår idéer og teorier gennem praktisk anvendelse
- Forlader sig på erfaring

Intuition

Mennesker, som foretrækker Intuition er opmærksomme på helheden. De fokuserer på sammenhænge og relationer. De ønsker at forstå mønstre og er særligt rettet mod opdagelse af nye muligheder.

Særlige kendetegn forbundet med mennesker, der foretrækker Intuition:

- Orienterede mod nye muligheder
- Fantasifulde og verbalt kreative
- Fokuserer på mønstre og meningsindhold
- Husker detaljer, når de relaterer til et mønster
- Danner et overordnet grundlag for konklusioner og følger fornemmelser
- Ønsker at afklare idéer og teorier, inden de tages i anvendelse
- Forlader sig på nye indfald

Hvordan træffer du en beslutning? T–F-dikotomien

☐ Tænkning

Mennesker, som anvender Tænkning i beslutningstagning, ser de logiske konsekvenser ved et valg eller en handling. De vil gerne distancere sig mentalt fra situationen for at afveje mulighederne objektivt. De får energi gennem analyse og evaluering. De vil gerne identificere problemet, således at de kan løse det. Deres mål er at finde en standard eller et princip, der kan bruges i alle lignende situationer.

Særlige kendetegn forbundet med mennesker, der foretrækker Tænkning:

- Analytiske
- Bruger årsag og virknings ræsonnementer
- Løser opgaver ved hjælp af logik
- Stræber efter en objektiv sandhed
- Rimelige
- Kan virke "hårde"
- Fair – ønsker at behandle alle mennesker på samme måde

☐ Følen

Mennesker, som foretrækker at anvende Følen i beslutningstagning, overvejer, hvad der er vigtigt for dem og andre involverede personer. De placerer sig mentalt i situationen for at identificere sig selv med alle, så de kan træffe en beslutning, som er baseret på deres grundlæggende værdi om at respektere andre mennesker. De får energi ved at værdsætte og støtte andre mennesker og prøver at finde kvaliteter, de kan rose. Deres mål er at skabe harmoni, og at behandle hver enkelt person individuelt.

Særlige kendetegn forbundet med mennesker, der foretrækker Følen:

- Empatiske
- Styrede af personlige livsværdier
- Vurderer, hvordan beslutninger påvirker andre
- Stræber efter harmoni og positive relationer
- Har medfølelse
- Kan virke "bløde"
- Fair – ønsker at behandle hver enkelt person individuelt

Hvordan agerer du i den ydre verden? J–P-dikotomien

☐ Vurdering

Mennesker, som foretrækker at anvende deres vurderende funktion i den ydre verden, kan lide en planlagt levevis med ordnede forhold og prøver at regulere og styre deres liv. De ønsker at tage beslutninger, komme til en afklaring og gå videre. Deres levevis har tendens til at være struktureret og organiseret, og de holder af faste rammer. Det at holde sig til en plan og et program er utrolig vigtigt for dem, og de får energi ved at få tingene gjort.

Særlige kendetegn forbundet med mennesker, der foretrækker Vurdering:

- Faste rammer
- Organiserer deres liv
- Systematiske
- Metodiske
- At lave både korte og langvarige planer
- Holder af at træffe en beslutning
- Forsøger at undgå presset ved at afslutte en opgave i sidste øjeblik

☐ Opfattelse

Mennesker, som foretrækker at anvende deres opfattefunktion i den ydre verden, foretrækker en fleksibel og spontan levevis. De vil gerne opleve og forstå livet, i stedet for at styre det. De føler, at detaljerede planer og endelige beslutninger er begrænsende; de foretrækker at forholde sig åbne for nye oplysninger og muligheder. De får energi gennem deres evne til indrette sig efter øjeblikkets krav.

Særlige kendetegn forbundet med mennesker, der foretrækker Opfattelse:

- Spontane
- Fleksible
- Afslappede
- Åbne
- Tilpasser sig, ændrer kurs
- Kan lide, at tingene ikke er for fastlagte, og er åbne for forandringer
- Får energi af at blive pålagt pres i sidste øjeblik

Bemærk: Selvom betegnelserne for nogle af MBTIens præferencer er bekendte, er præferencernes betegnelser til en vis grad anderledes end dem, der bruges i hverdagen. Husk på at:

- "Ekstrovert" ikke er ensbetydende med "snakkesalig" eller "højroset"
- "Introvert" ikke er ensbetydende med "genert" eller "hæmmet"
- "Følen" ikke er ensbetydende med "følelsesbetonet"
- "Vurdering" ikke er ensbetydende med "dømmesyg"
- "Opfattelse" ikke er ensbetydende med "klar opfattelsesevne".

Type og indlæring

Individer demonstrerer på et tidligt tidspunkt forskellige måder, hvorved de lærer bedst:

- Nogle børn foretrækker at være forsigtige, og gennemgå instruktionerne inden de starter en ny leg eller opgave.
- Nogle børn holder af at observere, hvordan andre leger med et legetøj inden de selv prøver det.
- Nogle børn foretrækker at kaste sig ud i det med det samme og lære henad vejen.
- Nogle børn foretrækker at lære i interaktion med andre.
- Nogle børn foretrækker at koncentrere sig for sig selv.
- Nogle børn foretrækker at kende alle reglerne og at følge dem.
- Nogle børn foretrækker at lave deres egne regler, at ændre dem ofte og med jævne mellemrum.

Psykologisk type identificerer nogle almindelige forskelle i indlæringsstil. Det giver en rationel struktur for at konstruere aktiviteter for børn og voksne, som forstærker deres indlæring, uanset hvilken stil de foretrækker.

Individer kan udvikle færdigheder indenfor deres ikke foretrukne områder. En sådan udvikling forstærker udviklingen af den balance, som voksne har brug for, for at fungere effektivt i verden. Jungs model tilkendegiver imidlertid, at mennesker lever op til deres bedste, når de har en effektiv kontrol over deres dominante funktion. For at udvikle den dominante funktions evner og selvtilid, har børn brug for tilskyndelse og hjælp med indlæring gennem deres mest naturlige og foretrukne måder. Når voksne går i gang med nye eller svære emner, lærer de dem bedst, hvis de får mulighed for at anvende deres mest effektive indlæringsstil.

Selvom hver eneste præference har visse forudsigelige indvirkninger på indlæringsstil, er den mest bemærkelsesværdige forskel mellem Sansning og Intuition. Sansetyper kan blive forvirrede af en Intuitiv types billedtale og symbolske sprog, såvel som den Intuitives tendens til at associere fra den

ene idé til den anden. For Sansetyper vil associationen ofte indebære et manglende trin på vejen mod forståelse. Intuitive typer kan derimod blive rastløse og uopmærksomme over Sansetypens tendens til en omhyggelig underbygning af en konklusion, tilbøjeligheden til at inkludere en masse konkrete kendsgerninger og specifikke detaljer, samt fokusere på aktuelle realiteter eller tidligere erfaringer. Nedenstående liste giver en kort beskrivelse af nogle af de vigtigste eksempler på indlæringsstil for MBTIens funktionspar.

Dikotomierne E-I og J-P påvirker også indlæringsstil:

- Ekstroverte typer lærer ved at tale om tingene og gennem samspil med andre.
- Introverte typer skal have tid, stilhed og mulighed for indre bearbejdning.
- Vurderetyper ønsker struktur, en velordnet plan, en tidsfrist og en konklusion på et emne, inden de fortsætter til det næste trin.
- Opfattetyper ønsker fleksibilitet og mulighed for at undersøge og følge interessante oplysninger efterhånden som de forekommer.

Ved at sammensætte indflydelsen fra dikotomierne E-I og J-P, præciseres de fundamentale forskelle i indlæringsstil imellem sansende vurderetyper (ISTJ, ISFJ, ESTJ og ESFJ) og sansende opfattetyper (ISTP, ISFP, ESTP og ESFP). For SJ'eres vedkommende, anvendes Sansning almindeligvis i den Introverte indstilling, mens SP'ere anvender Sansning ekstroverteret. Begge typer foretrækker at være praktiske og realistiske. SJ'ere har imidlertid behov for struktur, klarhed og orden, mens SP'ere har behov for handling, frihed og spontanitet. Traditionelle indlæringsmetoder egner sig ofte ikke til SP'eres behov.

Indlæringsmetoder forbundet med MBTI-funktioner

Mennesker, som fortrækker:	ST	SF	NF	NT
Er interesserede i:	Kendsgerninger om realiteter – nyttige og praktiske oplysninger og dagligdags aktiviteter	Nyttige og praktiske oplysninger om andre mennesker, samt et venligt miljø	Nye idéer til forståelsen af andre mennesker, symbolske og metaforiske aktiviteter	Teorier og globale forklaringer på, hvorfor verden fungerer som den gør
Lærer bedst ved at:	Udføre praktiske aktiviteter	Udføre praktiske aktiviteter med andre mennesker	Fantasere, skabe ting med andre mennesker, skrivning	Kategorisere, analysere og anvende logik
Har brug for:	Præcise og nøje instruktioner; logiske og praktiske grunde til at gøre noget	Præcise og nøje instruktioner, hyppig og venlig påvirkning og billigelse	Generelle retningslinier og frihed til at gennemføre det på deres egen kreative måde; hyppige og positive tilbagemeldinger	At få mulighed for at løse et stort problem, en intellektuel udfordring, for derefter at få lov til at arbejde på den
Ønsker af læreren:	At blive behandlet retfærdigt	Sympati, opbakning, individuel anerkendelse	Varme, entusiasme, humor, med respekt for individuel anerkendelse	At blive behandlet med respekt, at kunne respektere lærerens kompetence

Anvendelse af type i organisationer

MBTI som personligt værktøj er i de sidste årtier i stigende grad blevet anvendt i organisationer, fordi lederne og medarbejderne er begyndt at indse dens praktiske anvendelighed til løsning af organisatoriske problemer. Psykologisk type, som beskrevet af MBTI, giver følgende organisatoriske fordele:

1. MBTIens resultater og fortolkning heraf, fokuserer på hvordan mennesker søger information (Opfattelse) og hvordan de prioriterer denne information for at træffe beslutninger (Vurdering) – grundlæggende dele af en personlighed, som danner basis for de fleste arbejdsopgaver og træning.
2. MBTI-type forstærker menneskers forståelse af og sikkerhed i deres egne arbejdsmetoder, og peger samtidig på blinde punkter og sårbare områder.
3. Typeteorien og MBTIen giver en logisk og sammenhængende struktur til forståelse af normale forskelle mellem mennesker på en mængde arbejdsmæssige områder – kommunikationsmetoder, team-arbejde, projektadministration, tidsstyring, foretrukken rådgivningsstil, reaktioner og behov ved virksomhedsændringer, foretrukken indlæringsstil, etc.
4. Typeteorien danner et dynamisk billede af individets måde at fungere på, herunder genkendelse af den dominante funktion, som danner grundlag for motivation og identifikation af almindelige stressreaktioner.
5. Typeteori opridser en model af en livslang individuel udvikling, og MBTI identificerer sandsynlige udviklingsbaner, som er nyttige at kende for arbejdsgrupper og ved træning af ledere.
6. MBTI giver et perspektiv og data til analyse af virksomhedskultur, ledelsesform og andre organisatoriske systemer.
7. Både MBTIen og dens støttematerialer demonstrerer de ekstra værdier, forskellighed i organisationen eller arbejdsgruppe giver. Denne etik – den konstruktive anvendelse af forskelle – er især nyttig i nutidens globale og forskelligartede organisationer.

Almindelig organisatorisk brug

Udover at øge selvforståelse og udvikling, har professionelle virksomhedsudviklere og deres kunder fundet værdi i anvendelse af MBTI som en effektiv metode til at håndtere organisatoriske anliggender, såsom følgende:

- Forbedre kommunikation
- Forbedre opgaveløsning og beslutningstagen
- Bedre håndtering af konflikter
- Bedre planlægning, iværksættelse og styring af organisatoriske ændringer
- Lære at genkende og styre stress
- Udvikling af team-aktiviteter
- Ledelsesudvikling
- Analyse af organisatoriske kendetegn.

Indenfor alle disse områder tilskynder MBTI's positive og bekræftende natur selverkendelse og respekt for forskelle. Den hjælper med at finde frem til, hvad den enkelte har brug for, for at han/hun kan yde sit bedste, og giver lederne en fornuftig struktur til forståelse af, hvad virksomhedens ansatte har behov for.

Anvendelse af etiske principper i organisationer

Myers og Briggs' hovedformål med at udvikle MBTI var at give den enkelte adgang til den selvforståelse, som opstår fra at genkende sin foretrukne måde at fungere på. Organisatorisk anvendelse af MBTI bør til enhver tid have dette formål for øje.

Det er vigtigt at forsikre samtlige medarbejdere om, at udfyldelsen af instrumentet er frivillig, og at resultaterne tilhører respondenterne og kun afsløres, hvis denne ønsker dette, samt at typeangivelsen ikke anvendes til at vælge, forfremme eller afvise individuelle personer. Hvis disse principper ikke institutionaliseres eller støttes, anses det som en overtrædelse af professionel og etisk anvendelse.

Yderligere oplysninger

En af grundbøgerne i organisatorisk anvendelse af MBTI er *Introduktion til type i organisationer* af S.K. Hirsh og J.M. Kummerow (1998). I løbet af de sidste par år er der udgivet adskillige bøger og uddannelsesmaterialer omhandlende ovennævnte anvendelsesområder. MBTI-håndbogen (1998) giver en beskrivelse af de ressourcer, der kan gøres brug af i organisatorisk anvendelse.

Type og opgaveløsning

Type kan bruges til at forbedre opgaveløsning i virksomheder, især i intakte arbejdsgrupper og teams: Den kan også hjælpe den enkelte til at træffe bedre beslutninger.

For at sikre, at samtlige faktorer er blevet gennemtænkt, gør de bedste beslutninger, ifølge type-teorien, brug af begge opfattefunktioner (S og N) til samling af samtlige nyttige oplysninger og begge former for Vurdering (T og F). Da vi foretrækker én bestemt slags Opfattelse og én form for Vurdering, fokuserer vi muligvis på vore foretrukne måder, og går glip af de positive bidrag vore ikke foretrukne sider kan give os.

- De mennesker, som foretrækker Sansning stoler muligvis for meget på deres erfaring for, hvordan tingene er blevet gjort og glemmer at tage nye muligheder i betragtning, samt overser de langsigtede implikationer.
- De mennesker, som foretrækker Intuition finder muligvis en ny teori så spændende, at de glemmer at tage erfaring i betragtning, samt overser realiteter såsom hvilke ressourcer er tilgængelige.
- De mennesker, som foretrækker Tænkning fokuserer muligvis udelukkende på den logiske og effektive løsning, så de glemmer at tage i betragtning, hvordan den påvirker andre mennesker, samt undlader at forholde sig til værdier.
- De mennesker, som foretrækker Følen bliver muligvis så optaget af at sympatisere med andre mennesker og deres egne personlige værdier, at de glemmer at se på de logiske konsekvenser eller finder det svært at tage svære, men nødvendige beslutninger.

I begyndelsen kan det føles akavet at anvende alle de perspektiver type kan bidrage med, men gennem øvelse resulterer denne fremgangsmåde muligvis i bedre og mere gennemtænkte beslutninger. I begyndelsen er det nyttigt at følge de nedenfor beskrevne trin.

1. **Definér problemet** ved anvendelse af Sansning, for at betragte det på en realistisk måde. Undgå ønsketænkning.

Typiske Sansespørgsmål

- Hvad er fakta?
- Hvad har du eller andre mennesker foretaget dig for at løse dette eller lignende problemer?
- Hvad har fungeret eller ikke fungeret?
- Hvilke ressourcer har du til rådighed?

2. **Tag alle mulighederne i betragtning** ved brug af Intuitiv opfattelse. Brainstorm. Du bør ikke udelade en mulighed, fordi den ikke ser ud til at være praktisk. Du kan evaluere senere.

Typiske Intuitive spørgsmål

- Hvilke andre måder findes der?
- Hvad antyder oplysningerne?
- Hvilke sammenhænge er der til andre emner eller andre mennesker?
- Hvilke teorier adresserer denne form for opgave?
- Hvilke andre muligheder findes der til at tage fat på opgaven?

3. **Sammenlign konsekvenserne** for hvert enkelt tiltag, ved brug af tænkevurdering. Analysér for og imod af hvert eneste alternativ på en objektiv og upersonlig måde.

Typiske Tænkespørgsmål

- Hvad er for og imod de enkelte tiltag?
 - Hvad er de logiske konsekvenser af de enkelte tiltag?
 - Hvilke konsekvenser er der af ikke at handle eller træffe en beslutning?
 - Hvilken indvirkning kan beslutningen have på andre prioriteringer?
 - Ville dette alternativ være retfærdigt overfor alle?
4. **Sammenlign alternativerne** ved brug af følelvurdering. Vurdér hvordan hvert enkelt alternativ passer til dine og andres værdier. Brug indfølelse til at forstå den indvirkning, det kan have på de mennesker, som er involveret.

Typiske Følespørgsmål

- Hvordan passer hvert alternativ til mine værdier?
 - Hvordan bliver de mennesker, som er involveret, påvirket?
 - Hvordan bidrager hvert enkelt alternativ til harmoni og positivt samspil?
 - Hvordan kan jeg støtte andre mennesker med denne beslutning?
5. **Baseret på dine oplysninger** og vurderinger, tages en endelig beslutning.
 6. **Omsæt beslutningen til handling.**
 7. **Evaluér resultaterne.** Var det en god beslutning? Tog du alle kendsgerninger, muligheder, indvirkninger og konsekvenser i betragtning? Hvordan kan du forbedre din beslutningstagen i fremtiden?

Husk hele tiden på at bruge trinene, og du skal ikke betænke dig på at bede om hjælp fra mennesker, som har et anderledes perspektiv. Fremgangsmåden kan i så fald tage lidt længere tid, men resultatet bliver sikkert bedre.

