

INTRODUKTION TIL TYPE™ SERIEN

Introduktion til
TYPE™ og
TEAMS



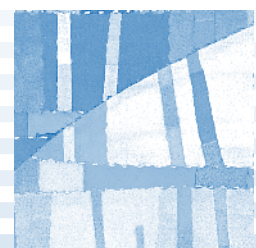
DANSK UDGAVE

ELIZABETH HIRSH KATHERINE W. HIRSH SANDRA KREBS HIRSH

opp
unlocking potential

cpp

Introduktion



Formålet med *Introduktion til Type® og Teams* er at hjælpe dig med at forstå resultaterne af *Myers-Briggs Type Indicator®-værktøjet* (MBTI®) og forbindelsen mellem disse resultater og dit arbejde i et team. Medens værktøjet med succes er brugt til enkeltpersoner, kan dets virkning flerdobles, når det anvendes i teams, hvilket anvendelsen verden over inden for teambuilding vidner om.

Dette hæfte indeholder en præsentation af de rammer, der kan hjælpe teams med at fungere mere produktivt. MBTI-værktøjet er nyttigt til teams, da det er baseret på den idé, at vi alle har noget enestående at tilbyde og udfordringer at overvinde. I teams arbejder vi sammen og forsøger at maksimere hvert enkelt medlems særlige talenter, hvilket minimerer manglen på viden og færdigheder. Ved at anvende oplysningerne i dette hæfte i teams og teambuilding kan teamet opnå succes.

For at vise de vidtgående fordele ved MBTI-værktøjet dækker denne brochure seks grundlæggende problemstillinger, der har indvirkning på teamet: kommunikation, gruppekultur, lederskab, forandringer, problemløsning/konfliktløsning og stress. Typebeskrivelserne indeholder eksempler på reaktioner for hver af de seksten typer for hver af de grundlæggende problemstillinger. Medlemmer af teamet kan bruge disse eksempler til at øge deres typebevidsthed og dermed øge både deres egen og teamets effektivitet.

Teams og Teambuilding

Et team består af to eller flere personer, der arbejder sammen for at løse en opgave. Mange mennesker tænker måske musik, når de hører ordet gruppe eller team. Medlemmerne af en musikgruppe har forskellige roller og færdigheder at tilbyde, og det samme gælder for medlemmerne af en arbejdsgruppe eller et team. MBTI-værktøjet er en ramme, der kan bruges til at forstå forskellene i, hvad hvert enkelt teammedlem har at tilbyde teamet.

Teambuilding – som udført ved hjælp af MBTI-værktøjet er den proces, hvor en gruppe af enkeltpersoner tilskyndes til at lære om sig selv, hinanden, deres leder(e), og hvordan disse komponenter passer sammen for at øge deres og teamets fremgang. Brug dette hæfte til at hjælpe med at igangsætte teambuilding eller til at fortsætte med at styrke en teambuilding-indsats, der allerede er indledt.

MBTI®-Værktøjet og Dets Fordele for Teams

MBTI-værktøjet afspejler individuelle præferencer for kilder til energi (Ekstroversion–Introversion), for at opfatte oplysninger (Sansning–Intuition), beslutningstagning (Tænkning–Følen) og livsstil (Vurdering–Opfattelse). Ud fra kombinationerne af disse fire MBTI-præferencedikotomier opstår der 16 unikke personlighedstyper. Dette hæfte vil hjælpe dig med at forstå din type og forholdet mellem dine præferencer og den måde, du og andre teammedlemmer går i samspil med hinanden. Når du læser beskrivelserne, skal du huske, at selvom dine præferencer kan få dig til at opføre dig på bestemte forudsigelige måder, kan organisatoriske og personlige mål også få dig til at handle på måder, der adskiller sig fra dine naturlige præferencer.

MBTI®-værktøjet og teameffektivitet

MBTI-værktøjet hjælper især teammedlemmer ved at

- Fremme åbenhed og tillid
- Give et neutralt og bekræftende sprog til at diskutere forskelle med
- Fremhæve værdien af mangfoldighed
- Lære teammedlemmer at værdsætte og arbejde med andres styrker
- Hjælpe med at øge produktiviteten ved at afstemme en persons MBTI-præferencer med bestemte gruppeopgaver
- Identificere team styrker og “blinde” pletter

- Give nogle rammer, hvor teammedlemmer bedre kan forstå og håndtere

- Kommunikation
- Teamkultur
- Lederskab
- Forandringer
- Problemløsning/konfliktløsning
- Stress

Ifølge Mary McCaulley (1975) giver MBTI-værktøjet os mulighed for at forudsige teameffektivitet ud fra psykologisk type, f.eks. følgende:

- Jo mere ens typerne i et team er, desto nemmere har teammedlemmerne ved at forstå hinanden
- Jo mere uens typerne i et team er, desto længere tid tager det at nå frem til en forståelse
- Teams med mange ligheder når hurtigere til beslutninger, men har tendens til at begå flere fejl på grund af utilstrækkelig repræsentation af alle synspunkter
- Teams, hvis medlemmer tilhører mange forskellige typer, når langsommere (og med besvær) frem til beslutninger, men træffer bedre beslutninger, fordi flere synspunkter afdækkes
- Teams, der kun har en enkelt repræsentant fra en bestemt præference (f.eks. kun én Introvert), værdsætter muligvis ikke evnerne/færdighederne, der er forbundet med den pågældende præference, og ser det medlem som værende anderledes
- Teams, der værdsætter og bruger forskellige typer, kan opleve færre konflikter
- Succesfulde teams med medlemmer fra mange forskellige typer fremmer teammedlemmernes personlige udvikling ved at tilskynde dem til at lære af de andre typers evner

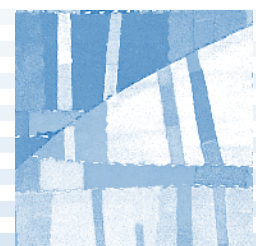
Med dette hæfte får du mulighed for at udforske psykologiske typer, ud fra deres relation til dig, dit team og lederskab i dit team. Oplysningerne i hæftet kan fungere som en vejledning til at forstå og styrke teamrelationer ved at hjælpe hvert teammedlem med at få det bedste ud af hans/hendes særlige stil. Brug den til at gøre dit daglige arbejde i teamet mere givende og behageligt.

Vigtigt at Huske om MBTI®-Værktøjet

Husk følgende, når du udforsker typer, for at sikre, at det bliver en positiv oplevelse for alle:

- Type handler om præferencer, ikke om viden, færdigheder eller evner
- Der er ingen rigtige eller forkerte præferencer
- Ingen præferencer er usunde eller uhensigtsmæssige
- Type er ikke nogen undskyldning – vi kan bruge alle funktioner (Sansning–Intuition, Tænkning–Følen) og alle holdninger (Ekstroversion–Introversion, Vurdering–Opfattelse)
- Hvert enkelt teammedlem er bedst til at bedømme sine egne præferencer
- Type bør give teamets medlemmer kompetence, ikke begrænse dem

Forståelse af Dine Præferencer



Da nogle mennesker sommetider besvarer spørgsmål i MBTI-spørgeskemaet, som de tror, de bør, frem for som de virkelig føler, er det vigtigt, at du bekræfter resultatet af vurderingen. Dette kaldes “best fit”-processen.

Undersøgelse af Dine MBTI®-Præferencer

Som en del af vurderingen af den typeprofil, der passer bedst, skal du læse beskrivelserne i skemaet “MBTI®-Præferencer” nedenfor. Gennemgå punkterne under hver overskrift – kilde til Energi, Opfatte Oplysninger, Beslutningstagning og Livsstil – og markér de udtalelser, der passer bedst på dig. Sammenlign derefter modsatte præferencer, og se, om du har markeret flest punkter under Ekstroversion end Introversion, Sansning eller Intuition osv. Dermed kan du både forstå og bekræfte den typeprofil, der passer bedst. Husk, at du er bedst til at bedømme dine egne præferencer.

MBTI®-Præferencer

Kilde til Energi

Ekstroversion

Personer med præference for Ekstroversion retter energi mod og modtager energi fra den ydre verden. Ekstroverte personer er mest tilbøjelige til at

- Foretrække handling frem for refleksion
- Tale ting igennem for at forstå dem
- Foretrække verbal kommunikation
- Udtrykke deres tanker åbent
- Handle og reagere hurtigt
- “Fylde” meget i omgivelserne
- Nyde at arbejde i grupper og teams
- Sætte sig selv i forgrunden

Introversion

Personer med en præference for Introversion retter energi mod og modtager energi fra den indre verden. Introverte personer er mest tilbøjelige til at

- Foretrække refleksion frem for handling
- Tænke ting igennem for at forstå dem
- Foretrække skriftlig kommunikation
- Holde deres tanker for sig selv, indtil de er (næsten) perfekte
- Overveje og tænke dybt
- Forsvare sig mod krav og forstyrrelser
- Nyde at arbejde alene eller sammen med en eller to andre
- Holde sig i baggrunden

Opfatte Oplysninger

Sansning

Personer med en præference for Sansning nyder at opfatte oplysninger på en præcis og nøjagtig måde. Sansetyper er mest tilbøjelige til at

- Nyde at høre fakta og detaljer først
- Foretrække det afprøvede og sande
- Betone det pragmatiske
- Ønske forudsigelighed
- Mene, at problemer skal løses specifikt på grundlag af tidligere erfaringer
- Fokuserer på de praktiske muligheder i en situation
- Ønske at kende det, der er
- Værdsætte realisme

Intuition

Personer med præference for Intuition nyder at opfatte oplysninger på en nyskabende ad hoc-måde. Intuitive typer er mest tilbøjelige til at

- Nyde at høre generelle begreber først
- Foretrække det nye og uprøvede
- Betone det teoretiske
- Ønske forandringer
- Se problemer som muligheder for nyskabelse på grundlag af inspiration
- Fokuserer på fremtidige muligheder i en situation
- Ønske at kende det, der kan være
- Værdisætte fantasi

Beslutningstagning

Tænkning

Personer med præference for Tænkning søger generelle sandheder og objektivitet, når der træffes beslutninger. Tænketyper er mest tilbøjelige til at

- Søge logisk klarhed
- Stille spørgsmål først
- Være interesseret i data
- Vide, når der kræves logik
- Foretrække, at ting er objektive
- Forblive upartiske, når der træffes en beslutning, og opveje fordele og ulemper
- Søge efter fejl i et argument
- Stræbe efter at være reel

Følen

Personer med præference for Følen søger individuel og interpersonel harmoni, når der træffes beslutninger. Føletyper er mest tilbøjelige til at

- Søge følelsesmæssig klarhed
- Acceptere først
- Være interesseret i mennesker
- Vide, når der kræves støtte
- Foretrække, at ting er personlige
- Forblive personligt engageret, når der træffes en beslutning, og opveje værdier
- Søge efter enighed i et argument
- Stræbe efter at være forstående

Livsstil

Vurdering

Personer med præference for Vurdering kan lide at nå afslutninger og handle på beslutninger. Vurderetyper er mest tilbøjelige til at

- Ønske, at ting er afklarede og ordnede
- Afslutte opgaver før tidsfristen
- Kunne lide mål og resultater
- Begrænse overraskelser
- Drage konklusioner
- Engagere sig hurtigt i planer og beslutninger
- Se rutiner som effektive
- Stole på planen

Opfattelse

Personer med præference for Opfattelse kan lide at være åbne og tilpasse sig til nye oplysninger. Opfattetyper er mest tilbøjelige til at

- Ønske, at ting er fleksible og åbne
- Afslutte opgaver til tidsfristen
- Kunne lide at se, hvad der sker
- Nyde overraskelser
- Forblive forsigtige
- Forbeholde sig ret til at ændre planer og beslutninger
- Se rutiner som begrænsninger
- Stole på processen

Undersøgelse af Dine MBTI®-Præferencer på Arbejde

Tænk derefter over dine præferencer i forbindelse med arbejdssituationer. Ligesom ved skemaet "MBTI®-Præferencer" skal du gennemse beskrivelserne i skemaet

"MBTI®-Præferencer på Arbejde" nedenfor og markere de, der bedst beskriver dig på arbejde. Sammenlign derefter modsatte præferencer, og se, om du har markeret flest punkter under Ekstroversion og Introversion, Sansning eller Intuition osv. Dette vil endnu en gang hjælpe dig med at forstå og bekræfte den typeprofil, der passer bedst.

MBTI®-Præferencer på Arbejde

På arbejde er Ekstroverte personer mest tilbøjelige til at

- Tale-tænke-tale
- Foretrække en energisk atmosfære
- Foretrække en handlingsorienteret leder
- Have en entusiastisk holdning til forandringer
- Foretrække at starte problemløsning som et team
- Synes, at for lidt interaktion er stressende

På arbejde er Introverte personer mest tilbøjelige til at

- Tænke-tale-tænke
- Foretrække en rolig atmosfære
- Foretrække en dybsindig leder
- Have en velovervejede holdning til forandringer
- Foretrække at starte problemløsning individuelt
- Synes, at for meget interaktion er stressende

På arbejde er Sansetyper mest tilbøjelige til at

- Tale specifikt
- Værdsætte at være omgivet af realistiske personer
- Ønske pragmatisk lederskab
- Fortsætte trinvis under forandringer
- Foretrække at bruge etablerede fremgangsmåder ved problem løsning
- Føle sig stressede, når de overlæsses med abstrakte teorier

På arbejde er Intuitive typer mest tilbøjelige til at

- Tale generelt
- Værdsætte at være omgivet af fantasifulde personer
- Ønske visionært lederskab
- Springe fra trin til trin under forandringer
- Foretrække at skabe nye fremgangsmåder ved problemløsning
- Føle sig stressede, når de overlæsses med specifikke detaljer

På arbejde er Tænketyper mest tilbøjelige til at

- Tilbyde objektive råd
- Ønske normer, som folk opfatter som reelle
- Ønske retfærdigt lederskab
- Foretrække, at forandringer er logiske
- Opfatte problemer ud fra deres årsag og virkning
- Synes, at inkompetence er stressende

På arbejde er Føletyper mest tilbøjelige til at

- Tilbyde støttende råd
- Ønske normer, som folk opfatter som indfølelse
- Ønske forstående lederskab
- Foretrække, at forandringer er harmoniske
- Opfatte problemer ud fra deres virkning på personer
- Synes, at manglende samarbejde er stressende

På arbejde er Vurderetyper mest tilbøjelige til at

- Ønske, at kommunikation er systematisk
- Foretrække, at deres omgivelser er strukturerede
- Lide en leder, der planlægger
- Have en resultatorienteret holdning til forandringer
- Have det godt med at bevæge sig mod en fast løsning
- Synes, at ubeslutsomhed er stressende

På arbejde er Opfattetyper mest tilbøjelige til at

- Ønske, at kommunikation er spontan
- Foretrække, at deres omgivelser er fleksible
- Lide en leder, der er tilpasningsdygtig
- Have en procesorienteret holdning til forandringer
- Have det godt med at holde mulighederne åbne
- Synes, at forhastede afslutninger er stressende

Den Dynamiske Linse

Det er især vigtigt at forstå, at de fire præferencer – S, N, T og F – indgår i et dynamisk forhold. For hver type vil én af disse præferencer være tidligere udviklet og kan derfor være brugt mere end de andre. Den første præferencen kaldes ofte den dominante funktion (eller Dominant). Din Dominant angiver generelt, hvordan du bidrager til verden.

Hvis din Dominant er en præferencen, der handler om at opfatte oplysninger (S eller N), vil din anden funktion være en af de beslutningstagende præferencer (T eller F). Hvis din Dominant er en af de beslutningstagende præferencer (T eller F), vil din anden funktion være en præferencen, der handler om at opfatte oplysninger (S eller N). Den anden funktion sørger for balance: gode beslutninger kræver god viden, og omvendt.

De tredje og fjerde funktioner udvikles senere. Ligesom den første og anden funktion balancerer de indbyrdes: den ene handler om at opfatte oplysninger, mens den anden har med beslutningstagning at gøre. Den fjerde funktion, eller den mindst foretrukne funktion, er generelt en persons akilleshæl – det vil sige den mindst bemærkede funktion, og derfor det mest sårbare punkt. Brug “Rækkefølge af Præferencer” på side 48 som hurtig vejledning.

Grupperingen i den Dynamiske Linse er defineret i forhold til den Dominante funktion: S, N, T eller F. Én måde at bestemme dynamikken af en type på, er at bruge “1–2 reglen”: I den første række i Typetabellen vil den første funktion – enten Sansning eller Intuition, det kommer an på typen – være den Dominante. I den anden række af Typetabellen findes den anden funktion – enten Tænkning eller Følen, der alt efter type – vil være den Dominante funktion. Med andre ord, første række, første funktion. Anden række, anden funktion. I den tredje række er den første funktion Dominant, og i den fjerde række er den anden funktion den Dominante.

S	N	
T	F	T
S	N	
T	F	T

Sansning (S) Dominant: Realistiske, jordnære typer

Intuitive (N) Dominant: Visionære, åbne typer

Tænkning (T) Dominant: Principfaste, reelle typer

Følen (F) Dominant: Ethiske, forstående typer

Rækkefølge af Præferencer

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sansning 2. Tænkning 3. Følen 4. Intuition 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sansning 2. Følen 3. Tænkning 4. Intuition 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intuition 2. Følen 3. Tænkning 4. Sansning 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intuition 2. Tænkning 3. Følen 4. Sansning
ISTP	ISFP	INFP	INTP
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tænkning 2. Sansning 3. Intuition 4. Følen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Følen 2. Sansning 3. Intuition 4. Tænkning 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Følen 2. Intuition 3. Sansning 4. Tænkning 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tænkning 2. Intuition 3. Sansning 4. Følen
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sansning 2. Tænkning 3. Følen 4. Intuition 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sansning 2. Følen 3. Tænkning 4. Intuition 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intuition 2. Følen 3. Tænkning 4. Sansning 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intuition 2. Tænkning 3. Følen 4. Sansning
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tænkning 2. Sansning 3. Intuition 4. Følen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Følen 2. Sansning 3. Intuition 4. Tænkning 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Følen 2. Intuition 3. Sansning 4. Tænkning 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tænkning 2. Intuition 3. Sansning 4. Følen

Teamanalyse

1. Skriv hvert teammedlems navn (også dit eget) i den relevante kasse i Typetabellen for Teams nedenunder for at få et tydeligt billede af dit teams sammensætning. Angiv også din teamleders type med en stjerne.

Typetabel for Teams

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

2. Derefter angiver du nedenfor det nummer og den procent af hver af de otte præferencer (også dine egne) i MBTI® Teamanalyse skemaet for at få en grafisk afbildning af dit teams sammensætning. Skriv også din teamleders præferencer på linjen. For at afgøre Teamtypen skal du vælge majoritetspræferencen – den med det højeste nummer og procent – for Ekstroversion (E) eller Introversion (I), Sansning (S) eller Intuition (N), Tænkning (T) eller Følen (F) og Vurdering (J) eller Opfattelse (P). Skriv de fire bogstaver på linjen under Teamtype. I tilfælde af uafgjort skal du spørge din Konsulent eller en Typespecialist om, hvad du skal gøre.

MBTI® Team Analyse Skema

	Nummer	Procent		Nummer	Procent
Ekstroverte Typer			Introverte Typer		
Sansetyper			Intuitive Typer		
Tænketyper			Føletyper		
Vurderetyper			Opfattetyper		

Team Lederskabs Type Præferencer _____

Teamtype _____