

INTRODUKSJON TIL TYPE™ SERIEN

Introduksjon til  
**TYPE™ i**  
**ORGANISASJONER**

TREDJE UTGAVE



NORSK VERSJON

SANDRA KREBS HIRSH JEAN M. KUMMEROW

**opp**  
unlocking potential





# Hva er MBTI®?

**D**ette heftet er ment å hjelpe deg med å forstå resultatene fra *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI®) personlighetsinventar og dens anvendelse i organisatoriske settinger. MBTI er en nyttig måte å forstå mennesker på, ved å se på åtte personlighetspreferanser som alle bruker til ulike tider. Disse åtte preferansene er organisert i fire motsatte par. MBTI kombinerer de fire preferansene (en fra hvert par du indikerer som mest lik deg) til noen som kalles en *type*.

De fire parene med preferanser, eller dikotomier, beskriver fire aktiviteter:

- Energi – hvordan en person får energi, enten gjennom Ekstroversjon (“Extraversion = E”) eller Introversjon (“Introversion = I”)
- Oppfattelse – hva en person er legger merke til, enten gjennom Sansning (“Sensing = S”) eller Intuisjon (“Intuition = N”)
- Avgjørelse – hvordan en person tar beslutninger, enten gjennom Tenkning (“Thinking = T”) eller Følelse (“Feeling = F”)
- Livsstil – livsstilen personen følger, enten gjennom Avgjørelse (“Judging = J”) eller Oppfattelse (“Perceiving = P”)

## Noen karakteristika ved hver av de fire skalaene

<i>Energi</i>	<b>Ekstroversjon (E)</b> Har en preferanse for å hente energi fra den ytre verden av mennesker, aktiviteter og ting	<b>Introversjon (I)</b> Har en preferanse for å hente energi fra den indre verden av ideer, følelser og inntrykk
<i>Oppfattelse</i>	<b>Sansning (S)</b> Har en preferanse for å ta inn informasjon gjennom fem sanser og være oppmerksom på det som faktisk skjer her og nå	<b>Intuisjon (N)*</b> Har en preferanse for å bruke informasjon med fokus på det som kan skje
<i>Avgjørelse</i>	<b>Tenkning (T)</b> Har en preferanse for å organisere og strukturere informasjon for å treffe beslutninger på en logisk, objektiv måte	<b>Følelse (F)</b> Har en preferanse for å organisere og strukturere informasjon for å treffe beslutninger på en personlig, verdibasert måte
<i>Livsstil</i>	<b>Avgjørelse (J)</b> Har en preferanse for å leve på en planlagt og organisert måte	<b>Oppfattelse (P)</b> Har en preferanse for å leve på en spontan og fleksibel-måte

\*For å unngå gjentakelse eller forvirring, er bokstaven “N” brukt for Intuisjon, fordi bokstaven “I” står for Introversjon.

MBTI har i mange år blitt brukt som et verktøy av en rekke brukere over hele verden, inklusive:

- Små virksomheter og store multinasjonale organisasjoner
- Serviceindustrier og produksjonsselskaper
- Konsulent og opplæringsbyrå
- Offentlige organer på alle nivå
- Etablerte firmaer og nye foretak
- Utdannings- og helseinstitusjoner

Generelt fungerer MBTI som et redskap som hjelper mennesker i organisasjoner med å:

- Forstå seg selv og egen atferd
- Verdsette andre ved å bruke individuelle forskjeller på en konstruktiv måte
- Tilnærme seg problemer på ulike, dog sunne, måter for å bli mer produktiv

Organisasjoner bruker MBTI spesielt for å:

- Få best nytte ut av sine ansatte
- Bruke enkeltpersoners naturlige sterke sider
- Forbedre gruppearbeider
- Forstå og tilpasse seg forskjellige leder-/forvaltningsstiler
- Effektivisere kommunikasjon mellom overordnede, kollegaer, ansatte og kunder
- Hjelp karrieremessig utvikling
- Løse konflikter
- Trene opp enkeltpersoner
- Utforme treningsaktiviteter
- Anerkjenn ansattes unike bidrag
- Utvikle ferdigheter innen kreativitet, tidsstyring og stresshåndtering

MBTI ble utviklet i USA av et mor-og-datter team, Katharine Briggs og Isabel Myers. Indikatoren er basert på arbeidet til C. G. Jungs teori om psykologisk type.

For å kunne forstå dine resultater, husk at MBTI:

- Beskriver og ikke foreskriver. Brukes derfor til å åpne muligheter, og ikke begrense valg
- Identifiserer preferanser, ikke ferdigheter, evner eller kompetanser
- Antar at alle preferanser er like viktige, verdifulle og nødvendige
- Hevder at alle preferanser kan brukes av hver enkelt person
- Er godt dokumentert med tusenvis av vitenskapelige undersøkelser over en periode på mer enn 50 år
- Kontinuerlig forskning støtter dens bruk

Fordi resultatene på MBTI påvirkes av en rekke forhold (f.eks. arbeidsoppgaver, familiekrav og/eller kulturelle normer), må de behandles med aktsomhet og bekreftes individuelt. Du vil bestemme typen som nærmest beskriver deg. Dette er trolig den samme typen som ble rapportert på MBTI, selv om dette ikke alltid er tilfelle. Du kan bruke dette heftet som en hjelp til å finne den personlighetstypen som passer deg best.

## MBTI-preferanser

De åtte MBTI-preferansene er forklart på tre måter:

- Ved å presentere en liste med ord som vanligvis er assosiert med hver preferanse
- Ved å granske virkningene av preferansene i arbeidssituasjoner
- Ved å se på hvordan preferansene påvirker kommunikasjon

Når du leser side 2–4, kan det hende at du synes det kan være nyttig å merke av eller sette ring rundt alle de ordene og uttrykkene som gjelder for deg og som beskriver deg best.

## Glossar

### Aktiviserende (orientering av energi)

#### Ekstrovert (E)

ytre  
presser utover  
plumper ut med ting  
bredde  
involvert i mennesker/ting  
interaksjon/samhandling  
handling  
handle-tenke-handle

#### Introvert (I)

indre  
trekker innover  
holder inne med ting  
dybde  
arbeider med ideer, tanker  
konsentrasjon  
refleksjon  
tenke-handle-tenke

### Oppfattelse (oppfattelse)

#### Sansning (S)

her og nå orientering  
hva som er virkelig  
praktisk  
fakta  
bruk av etablerte ferdigheter  
nytteverdi  
steg for steg  
de fem sansene

#### Intuisjon (N)

fremtidige muligheter  
det som kunne være  
teoretisk  
inspirasjon  
lære seg nye ferdigheter  
nyhetsinteresse  
hit og dit  
den sjette sansen

### Avgjørelse (avgjørende)

#### Tenkende (T)

logiske systemer  
hode  
objektiv  
rettferdig  
kritikk  
prinsipper  
fornuft  
fast, men rettferdig

#### Følelse (F)

verdisystem  
hjerte  
subjektiv  
barmhjertighet  
komplementer  
harmonisk  
empati  
medfølelse

### Livsstil (orientering mot den ytre verden)

#### Avgjørelse (J)

ta avgjørelser basert på informasjon  
regulere  
kontroll  
avgrensere  
har styring på livet  
setter mål  
beslutsom  
organisert

#### Oppfattelse (P)

være opptatt av og samle informasjon  
tilpasse  
åpner opp  
lar seg flytte med  
se hva som skjer  
ser etter muligheter  
være åpen  
fleksibel

## Effekter av preferanser i arbeidssituasjoner

### Ekstroversjon

- Liker variasjon og handling
- Ofte utålmodig med langvarige, "seige" oppgaver
- Interessert i aktivitetene i jobben og hvordan andre arbeider
- Handler ofte raskt, kanskje uten å tenke
- Har intet imot telefoner/avbrytelser under arbeidet
- Utvikler ideer ved diskusjon
- Liker å ha mennesker rundt seg

### Introversjon

- Liker ro til konsentrasjon
- Liker langvarige, uavbrutte oppgaver
- Interessert i fakta/tankene bak jobben
- Tenker mye før de handler – hvis de handler
- Liker ikke å bli avbrutt av telefoner etc. i arbeidet
- Utvikler ideer ved å tenke
- Liker å arbeide alene

### Sansning

- Liker å bruke erfaring og kjente metoder til å løse problemer
- Liker å bruke det de har lært
- Gjør sjelden faktafeil
- Liker å arbeide praktisk
- Presenterer først detaljer
- Forbedrer og finpusser det som er
- Går frem steg for steg etter fastlagte planer

### Intuisjon

- Liker å løse nye, sammensatte problemer
- Liker utfordringen ved å lære noe nytt
- Følger sin intuisjon – men kan ignorere fakta
- Liker å arbeide med å finne på nye ting
- Presenterer først oversikten
- Foretrekker endring, til tider radikal sådan, fremfor å gå videre med det som er
- Går frem i skippertak

### Tenkning

- Bruker logisk analyse for å trekke konklusjoner
- Kan jobbe uavhengig av harmoni
- Kan såre andre uten å vite om det selv
- Beslutter på upersonlig grunnlag, iblant uten tilstrekkelig hensyn til folks ønsker
- Virker bestemt, og kan gi nødvendig kritikk til andre
- Blikket mot prinsipper/regler
- Ønsker positiv tilbakemelding

### Følelse

- Bruker verdier og overbevisning for å trekke konklusjoner
- Jobber best i harmoni med andre
- Liker å være snill, selv når det gjelder uvesentligheter
- Lar ofte beslutninger påvirkes av det en selv og andre liker eller misliker
- Vil være forståelsesfull, og misliker eller unngår å si noe ubehagelig til andre
- Har blikket mot grunnleggende verdier
- Ønsker positiv tilbakemelding gjennom hele prosessen

### Avgjørelse

- Arbeider best når de kan planlegge og følge planen
- Liker å få ting fullført
- Ser kanskje ikke nye oppgaver som må gjøres
- Er fornøyde når beslutningen er tatt, enten det gjelder en ting, en situasjon eller en person
- Blir "ferdig med saken" ved å beslutte raskt
- Søker struktur og tidsplaner
- Bruker skjema og lister som grunnlag for handling i konkrete saker

### Oppfattelse

- Liker å være fleksible i sin arbeidsmåte
- Liker en åpen mulighet for endringer i siste liten
- Kan utsette ting de ikke liker å gjøre
- Liker å være åpen til nye opplevelser, ønsker ikke å gå glipp av noe
- Utsetter beslutninger i jakten på flere muligheter
- Tilpasser seg lett endring og føler seg fastlåst når ingenting forandrer seg
- Skriver lister og lapper for å minne seg selv om alt de skal gjøre en eller annen gang

## Foretrukne måte å kommunisere på

### Ekstroversjon

- Formidler energi og entusiasme
- Svarer raskt, uten å tenke lenge på det
- Forholder seg til mennesker ting og ideer i den ytre verden
- Trenger å holde sin uttrykksfullhet i sjakk
- Snakker gjerne i grupper
- Foretrekker å kommunisere ansikt til ansikt fremfor å skrive
- Snakker seg frem til en konklusjon i møter

### Introversjon

- Holder energi og entusiasme innvendig
- Tenker lenge før de svarer
- Grundig vurdering av ideer, tanker og inntrykk
- Trenger å komme raskere på banen
- Snakker helst en til en
- Foretrekker skriftlig kommunikasjon fremfor å snakke ansikt til ansikt
- Presenterer på forhånd gjennomtenkte konklusjoner i møter

### Sansning

- Liker at fakta, (detaljer og eksempler) presenteres først
- Vil ha demonstrert nyttige, realistiske og praktiske anvendelser
- Bruker konkret erfaring som bakgrunn for eksempler og anekdoter
- Fremlegger saker ordnet og trinnvis i samtaler
- Liker at forslag er direkte og gjennomførbare
- Viser til konkrete eksempler
- Vil helst følge dagsorden i møter

### Intuisjon

- Liker "det store bildet" med bredt perspektiv først
- Vil høre om fremtidige muligheter og utfordringer
- Bruker intuisjon og fantasi for å stimulere til diskusjon
- Bruker en ustrukturert tilnæringsmåte når de fremlegger saker i samtaler
- Liker at forslag er kreative og uvanlige
- Henviser til generelle begreper
- Ser dagsorden bare som et utgangspunkt

### Tenkning

- Vil være kort og konsis
- Vil vite fordeler og ulemper ved hvert alternativ
- Kan være intellektuell, kritisk og objektiv
- Bli overbevist av kjølige, upersonlige resonnementer
- Presenterer først mål og hensikt
- Betrakter følelser som noe en må ta med i beregningen
- Engasjerer seg i saker og oppgaver under møter

### Følelse

- Vil være sosial og vennlig
- Vil vite verdien av et alternativ, og hvordan det vil påvirke mennesker
- Kan verdsette andre i sin samhandling
- Overbevises av informasjon med en personlig entusiastisk tone
- Presenterer først det alle kan enes om
- Betrakter logikk og objektivitet som sekundær fakta
- Engasjerer seg i personer under møter

### Avgjørelse

- Vil ha planer og stramme tidsfrister
- Misliker overraskelser, og vil ha forvarsel når endring skal finne sted
- Forventer og regner med at andre fullfører det de skal til avtalt tid
- Gir klart uttrykk for sine standpunkter og beslutninger
- Ønsker å høre om resultater og måloppnåelse
- Fokus på mening og retning
- Konsentrerer seg om oppgaven som skal utføres i møter

### Oppfattelse

- Kan diskutere planer, men føler seg uvel med stramme tidsfrister
- Liker overraskelser og vil gjerne forandre raskt
- Forventer at andre kan tilpasse seg situasjonens krav
- Fremlegger sine synspunkter som foreløpige og gjenstand for bearbeiding
- Ønsker å høre om alternativer og muligheter
- Fokus på fleksibiliteten
- Konsentrerer seg på verdien av den prosessen man skal gjennom i møter



# Preferansegrupperinger

**D**in type gies ut av svarene på spørsmålene i MBTI. Da hver av de åtte preferansene er representert av en bokstav (E, I, S, N, T, F, J eller P), kan en kode på fire bokstaver brukes for å indikere type. F.eks. ESTJ antyder en person som er aktivisert av den ytre verdenen (E), som foretrekker å oppfatte innkommende informasjon gjennom Sansning (S), som tar bestemmelser ved Tenkning (T) og har en livsstil basert på Avgjørelse (J).

Den individuelle type er en kombinasjon av en preferanse fra hver av de fire preferanseparene, eller dikotomiene. De fire dikotomiene kan kombineres til i alt 16 typer, som presenteres i en typetabell. Så snart du er kjent med hvordan typetabellen er laget, kan du ut fra data raskt danne deg et inntrykk av, eller hypoteser om, gruppen som er fremvist på tabellen. Typetabellen er ordnet som følger:

- **Introversjon** i de to øverste radene og Ekstroversjon i de to nederste radene
- **Sansning** i de to kolonnene til venstre og Intuisjon i de to kolonnene til høyre
- **Tenkning** i de to ytre kolonnene og Følelse i de to indre kolonnene
- **Avgjørelse** i den øverste og nederste raden og Oppfattelse i de midterste radene

De som arbeider med MBTI liker å gruppere preferansene på ulike måter som gir mening for dem og deres oppgave. Her er tre vanlige preferansegrupperinger: etter kvadrantene til typetabellen, etter funksjonsparene (eller kolonner) til typetabellen og etter temperament.

Typetabell					
	S	S	N	N	
I	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ	J
I	ISTP	ISFP	INFP	INTP	P
E	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP	P
E	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ	J
	T	F	F	T	

## De fire kvadrantene

En måte som ofte benyttes for å beskrive personlighetstype henviser til *kvadrantene* i typetabellen. Disse kvadrantene kombinerer energipreferansene (E-I) og preferansene for oppfattelse (S-N), og resulterer i kvadrantene IS, ES, IN og EN. Kvadrantene er ofte brukt til å beskrive leder-, lære- og arbeidsstil, samt organisasjonskultur og måter å takle endringer på.



## Preferansegruppering etter kvadranter (IS, IN, ES, EN)

IS	IN
ES	EN

### IS – Tankefull realist

<b>Ledelse:</b>	Retter oppmerksomhet mot det som må utrettes
<b>Arbeidsmiljø:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stille, reflekterende, tankefull</li> <li>Arbeidstid som er regelmessig og planlagt</li> <li>Administrativt fokus – følge prosedyrer og bemerke unntak</li> <li>Tiltro til skriftlig tale og politikk</li> </ul>
<b>Individuelt fokus:</b>	Praktiske hensyn
<b>Lærefokus:</b>	Hva som kan anvendes til aktuelle eller forventede behov
<b>Læreprosess:</b>	Ved å lese og observere
<b>Organisasjonsfokus:</b>	Kontinuitet, som i administrasjon og regnskap
<b>Endring:</b>	Kommer fra å se forskjellen mellom hva som bør bevares og hva som må endres
<b>Motto:</b>	"La oss holde på det!" *

### IN – Tankefull nyskaper

Gjennom ideer om alt det nye som må utrettes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Stille, reflekterende, tankefull</li> <li>Arbeidstid som kan være sporadisk</li> <li>Kvasi-akademisk fokus – uavhengig av prosedyrer</li> <li>Stoler på skriftlig tale og forskning</li> </ul>
Abstrakte tanker og idealer
Læring for læringens egen del; for gleden i å skape noe nytt
Ved å lese og reflektere
Visjon, som i forskning og utvikling
Kommer fra interne visjoner om fremtiden
"La oss se det fra en ny synsvinkel!" *

### ES – Handlingsrettet realist

<b>Ledelse:</b>	Gjennom handling og aktivitet
<b>Arbeidsmiljø:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Energisk, utadvendt, aktiv</li> <li>Arbeidstid som er regelmessig og planlagt</li> <li>Implementeringsfokus – tid brukes på å gjøre det som fungerer</li> <li>Stoler på at muntlig kommunikasjon omsettes til handling</li> </ul>
<b>Individuelt fokus:</b>	Praktiske handlinger
<b>Lærefokus:</b>	Hva som er relevant, og vil hjelpe meg å gjøre en bedre jobb
<b>Læreprosess:</b>	Ved å gjøre
<b>Organisasjonsfokus:</b>	Resultater, som i salg, produksjon og tilvirkning
<b>Endring:</b>	Kommer fra å få ting til å fungere effektivt
<b>Motto:</b>	"La oss gå til verket!" *

### EN – Handlingsrettet innovatør

Gjennom entusiasme
<ul style="list-style-type: none"> <li>Energisk, utadvendt, aktiv</li> <li>Arbeidstid kan være sporadisk med tidvis eksplosiv energi</li> <li>Banebrytende fokus tid brukes på å teste nye ting</li> <li>Stoler på at muntlig kommunikasjon leder til muligheter</li> </ul>
Systemer og relasjoner
Hva som er engasjerende og morsomt som gir næring til kreativitet og innsikt
Ved å snakke/handle gjennom ideer
Endring, som i markedsføring og ved nye satsninger
Kommer fra å prøve noe annerledes og nytt
"La oss forandre på det!" *

\* Mottoer er hentet fra *Organizational Tendencies* av Earle C. Page, Center for Applications og Psychological Type, 1985.

Det kan være noe kreativ spenning mellom diagonalene (IS kontra EN, og IN kontra ES). F.eks. mens IS-personer sier "Hvis det ikke er ødelagt, ikke reparerer det!", vil EN-personer si: "Hvis det ikke er ødelagt, ødelegg det!". IN-personene kan være så opptatte av å forestille seg en mulighet at de overser trinnene involvert i implementeringen – en av ES-personens sterke sider.

Alle fire perspektiver er verdifulle og er verdifulle for organisasjoner. Når en eller flere perspektiver mangler, kan organisasjonsmedlemmer bruke diagrammet på side 6 til å se med hva eller hvordan de skal supplere sitt syn for å sikre et optimalt utfall. Dette betyr ikke at en organisasjon må supplere gruppen med den "manglende typen", men at medlemmene bør oppmuntres til å bruke alle preferansene.

## De fire funksjonsparene

Disse kombinasjonene av preferanser (ST, SF, NF, NT) er også kjent som *funksjonspar* og viser til kolonnene i typetabellen. De er ofte knyttet til kommunikasjonsstil, problemløsning, karrierevalg og organisasjonskultur.

Alle fire perspektiver er verdifulle for en organisasjon. Når en eller flere perspektiver mangler, kan organisasjonsmedlemmer bruke diagrammet på side 6 for å se hva eller hvor de skal supplere sin tilnærming for å sikre et optimalt resultat.

### Preferansegruppering etter funksjonspar (ST, SF, NF, NT) eller typetabellens kolonner

	ST	SF	NF	NT
<b>Personer som foretrekker:</b>	Sansning + Tenkning	Sansning + Følelse	Intuisjon + Følelse	Intuisjon + Tenkning
<b>Fokus på:</b>	Det som er; fakta	Det som er; fakta	Det som kunne være; mulighetene	Det som kunne være; mulighetene
<b>Bidrar med:</b>	Regler og prosedyrer	Intern og ekstern kundeservice	Idealer verdt å streve etter	Teoretiske konsepter
<b>Har som et mål:</b>	Effektivitet	Hjelpe andre	Bemyndigelse	Mestring
<b>Stiller spørsmål om:</b>	Hvordan det vil bli gjort og hvor mye det vil koste?	Hvem vil det påvirke, hvem skal gjøre det og hvordan?	Hvordan vil det bli kommunisert og hvem vil det ha betydning for?	Hva er den siste eller mest relevante teorien eller strategien?
<b>Liker datamaskiner for å:</b>	Holde oversikt over data	Holde oversikt over data, spesielt data om mennesker	Støtter vekst og utvikling av seg selv og andre	Modellering og simulering
<b>Opplever konflikt:</b>	Når arbeid ikke gjøres korrekt	Når personer er uenige	Når verdier ignoreres eller oversees	Når prinsipper er mangelfulle eller feil
<b>Reduserer konflikt ved å:</b>	Ha strukturer på plass	Imøtekomme menneskers behov	Artikulere verdier tydelig	Sørge for at prinsippene er solide
<b>Ønsker at team fokuserer på:</b>	Endelig resultat	Å tilby støtte	Gi oppmuntring	Systemer
<b>Finnes gjerne i disse typer organisasjoner:</b>	Offentlige, produksjon, konstruksjon	Service, helsevesen, utdanning	Kommunikasjon, kunst, rådgivning og utvikling	Oppstart teknologier, vitenskapelig, akademisk



## Preferanserekkefølge for hver enkelt type

<p><b>ISTJ</b></p> <p>1 Sansning (I) 2 Tenkning (E) 3 Følelse (E eller I) 4 Intuisjon (E)</p>	<p><b>ISFJ</b></p> <p>1 Sansning (I) 2 Følelse (E) 3 Tenkning (E eller I) 4 Intuisjon (E)</p>	<p><b>INFJ</b></p> <p>1 Intuisjon (I) 2 Følelse (E) 3 Tenkning (E eller I) 4 Sansning (E)</p>	<p><b>INTJ</b></p> <p>1 Intuisjon (I) 2 Tenkning (E) 3 Følelse (E eller I) 4 Sansning (E)</p>
<p><b>ISTP</b></p> <p>1 Tenkning (I) 2 Sansning (E) 3 Intuisjon (E eller I) 4 Følelse (E)</p>	<p><b>ISFP</b></p> <p>1 Følelse (I) 2 Sansning (E) 3 Intuisjon (E eller I) 4 Tenkning (E)</p>	<p><b>INFP</b></p> <p>1 Følelse (I) 2 Intuisjon (E) 3 Sansning (E eller I) 4 Tenkning (E)</p>	<p><b>INTP</b></p> <p>1 Tenkning (I) 2 Intuisjon (E) 3 Sansning (E eller I) 4 Følelse (E)</p>
<p><b>ESTP</b></p> <p>1 Sansning (E) 2 Tenkning (I) 3 Følelse (E eller I) 4 Intuisjon (I)</p>	<p><b>ESFP</b></p> <p>1 Sansning (E) 2 Følelse (I) 3 Tenkning (E eller I) 4 Intuisjon (I)</p>	<p><b>ENFP</b></p> <p>1 Intuisjon (E) 2 Følelse (I) 3 Tenkning (E eller I) 4 Sansning (I)</p>	<p><b>ENTP</b></p> <p>1 Intuisjon (E) 2 Tenkning (I) 3 Følelse (E eller I) 4 Sansning (I)</p>
<p><b>ESTJ</b></p> <p>1 Tenkning (E) 2 Sansning (I) 3 Intuisjon (E eller I) 4 Følelse (I)</p>	<p><b>ESFJ</b></p> <p>1 Følelse (E) 2 Sansning (I) 3 Intuisjon (E eller I) 4 Tenkning (I)</p>	<p><b>ENFJ</b></p> <p>1 Følelse (E) 2 Intuisjon (I) 3 Sansning (E eller I) 4 Tenkning (I)</p>	<p><b>ENTJ</b></p> <p>1 Tenkning (E) 2 Intuisjon (I) 3 Sansning (E eller I) 4 Følelse (I)</p>

## Hvordan hjelpe de som opplever sin undertrykte funksjon

Når personer som har sansning og intuisjon som hovedtyper bruker sin fjerde funksjon på negative eller undertrykte måter, bør man oppmuntre dem til å ta en pause. Be dem deretter om å vurdere hvilke fakta og muligheter som er mest logiske og/eller viktigst å handle på – med andre ord, forsøke å pense dem inn på deres hjelpe- og tredje funksjoner-tenkning eller følelse.

Når personer som har tenkning og følelse som hovedtyper bruker sin fjerde funksjon på negative eller undertrykte måter, bør man oppmuntre dem til å ta en pause. Be dem deretter om å samle inn relevante fakta og/eller vurdere mulige valg – med andre ord, bruke deres hjelpe- og tredje funksjoner sansning eller intuisjon.

## Karakteristika og konsekvenser ved de hoved (nr. 1) og undertrykte (nr. 4) funksjoner

Når **Sansning er nr. 1** (hoved) og **Intuisjon er nr. 4** (undertrykt), som i ISTJ, ISFJ, ESTP og ESFP, er det trolig at du har **den klareste forståelsen for hva som er**.

Du vil trolig

- Anerkjenne aktuelle fakta
- Bruke erfaring ved problemer løsning
- Merke deg når andre trenger oppmerksomhet
- Holde oversikt over det som er vesentlig
- Takle problemer med realisme

Under stress, kan det hende at du

- Stivner i gamle former og er opptatt av de samme detaljer
- Setter deg fast, ikke bruker sunn fornuft og ikke ser mulige veier ut av problemer
- Ser fremtiden på en negativ måte
- Blir altfor pessimistisk

Når **Intuisjon er nr. 1** (hoved) og **Sansning er nr. 4** (undertrykt), som i INTJ, INFJ, ENTP og ENFP, er det trolig at du har **den klareste forståelsen for hva som kunne være**.

Du vil trolig

- Anerkjenne nye muligheter
- Komme med nye løsninger på problemer
- Like å fokusere på fremtiden
- Være på utkikk etter flere ideer
- Takle problemer med lyst

Under stress, kan det hende at du

- Blir overveldet av ideer og muligheter som alle er like fristende
- Blir besatt av uvesentlige detaljer
- Blir opptatt av ikke relevant fakta, og gjør at den representerer hele domenet
- Fråtser i sanser-interesser, f.eks. spise, drikke, se på TV eller trene for mye

Når **Tenkning er nr. 1** (hoved) og **Følelse er nr. 4** (undertrykt), som i ISTP, INTP, ESTJ og ENTJ, er det trolig at du har **den klareste forståelsen for hva som er logisk**.

Du vil trolig

- Analysere situasjonen
- Finne mangler på forhånd
- Holde konsekvent ved et prinsipp
- Veie opp "loven og beviset"
- Stå sterk mot opposisjonen

Under stress, kan det hende at du

- Bli påståelig til den grad at du blir urimelig
- Har ukontrollerte følelsesutbrudd og viser sinne eller andre følelser uventet
- Blir overfølsom over "mistenklige" fornærmelser
- Tar kritikk svært personlig

Når **Følelse er nr. 1** (hoved) og **Tenkning er nr. 4** (undertrykt), som i ISFP, INFP, ESFJ og ENFJ, er det trolig at du har **den klareste forståelsen for hva som gjelder**.

Du vil trolig

- Ha medfølelse med andre personer
- Være opptatt av hva andre føler
- Tillate formildende omstendigheter
- Vite hva som er virkelig viktig
- Verdsette hver enkelt persons bidrag

Under stress, kan det hende at du

- Stopper å lytte til og blir umedgjørlig mot andre
- Blir så følsom i konflikter at du ignorerer eller unngår dem
- Blir overkritisk; finner feil ved nesten alt, men på en ulogisk måte
- Handler altfor dominerende, tar ledelsen uten å lytte til andre

Husk at hvis du har en preferanse for Ekstroverisjon (E), viser du ofte karakteristika ved din hovedfunksjon, som i venstre kolonnen ovenfor. Hvis du har en preferanse for Introverisjon (I), bruker du ofte disse karakteristika internt, og de er derfor ikke så tydelig for andre. Som en generell regel betyr dette at du må arbeide mer for å kommunisere informasjon til andre.

Husk at det er typisk for den undertrykte funksjonen å vise seg i denne formen (se høyre kolonnen) når du er under stress, syk eller utmattet. Disse er kun noen få av flere fellesformer for den undertrykte funksjonen.

Venstre kolonne etter Myers, 1962.

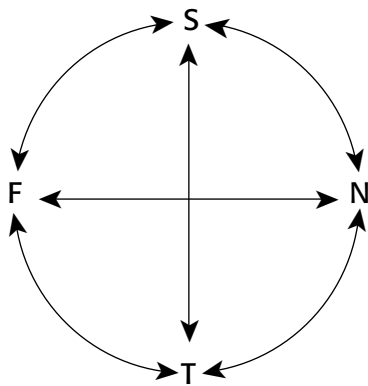


# Beslutningsprosessen ved typepreferanser

**M**BTI-preferansene kan være nyttige når man arbeider med problemer og tar beslutninger, både for enkeltpersoner og grupper. Selv om denne prosessen synes enkel, kan den egentlig være vanskelig å implementere fordi mennesker har en tendens til å hoppe over delene i prosessen som krever at de bruker de mindre foretrukne (nr. 3 og nr. 4) funksjonene.

Beslutninger blir normalt tatt med vekt på den hovedfunksjonen, og ignorerer den mindre foretrukne funksjonen. En bedre beslutning vil trolig nås hvis alle preferanser brukes.

Nedenfor er modellen for problemløsning. Modellen er en sirkel for å vise at du begynner ved et punkt og flytter i en retning, i henhold til din preferanserekkefølge. Det er mest trolig at du vil starte med din hovedfunksjon (nr. 1), fortsette til hjelpefunksjonen (nr. 2) og legge mindre vekt på den tredje og fjerde funksjonen.



Modell tilpasset fra arbeid av Isabel Briggs Myers

## Dekke alle basene

Ved å ta hensyn til alle fire funksjoner, vil man oppnå bedre resultater. Alle punkter i sirkelen må dekkes.

Ved å stille (eller svare på) spørsmålene på neste side kan man finne en måte å dekke alle basene på.

F.eks. ENFP-personer kan søke etter muligheter (nr. 1 N), deretter vurdere hvor viktige de er (nr. 2 F). Ideelt sett burde de fortsette å vurdere logikken (nr. 3 T) og faktaene (nr. 4 S).

Før du mestrer denne prosessen, kan det være lurt å rådføre andre med motsatte preferanser enn deg selv før man tar viktige avgjørelser, eller spesielt vektlegge bidrag fra tredje eller fjerde funksjon. På samme måte, hvis et team har overvekt av visse typer, bør man være spesielt oppmerksom på preferansene som mangler. På samme måte kan rådføring med andre typer være fordelaktig.