



---

# Myers-Briggs Type Indikator® Team-facilitatorrapport

Udviklet af Allen L. Hammer

Europæisk udgave

---

Team (Eksempel) 250211

Rapport til  
**TEAMFACILITATOR**  
25. februar 2011



## Til facilitatoren

Denne teamfacilitatorrapport er konstrueret til at hjælpe dig med at lede et teambuildingmøde, hvor MBTI®-teamrapporten anvendes. Den indeholder information om teamet som helhed og tips til at hjælpe dig med at lede diskussion blandt teammedlemmerne.

Hvert af teamets medlemmer har modtaget en individuel teamrapport med to forskellige temaer:

- **Teamet:** Præcis samme information udskrives til hvert teammedlem om teamet som helhed.
- **Individuelt:** Typespecifik information udskrives til hvert teammedlem. Beskriver personens type, og hvordan den kan påvirke teamet.

I afsnittene i denne facilitatorrapport, der drejer sig om hele teamet, vil du se præcis den samme information, som alle teammedlemmer ser. Din facilitatorrapport afviger fra de individuelle teammedlemmers rapporter på følgende måder:

- Den indeholder noter til dig som teamfacilitator. Alle facilitatornoter står i en rød rubrik med en pil i øverste venstre hjørne.
- Noterne beskriver, hvor i teamrapporten det individuelle indhold står. Det individuelle indhold udskrives ikke i din facilitatorrapport, da det er forskelligt fra type til type i teamet.

Inden du begynder dit teammøde:

- Sørg for, at alle teammedlemmer allerede har modtaget tilbagemelding på deres MBTI-resultater, enten individuelt eller i en gruppe.
- Spørg, om der er nogen, som ønsker afklaring på deres MBTI-resultater, eller har andre spørgsmål.
- Spørg hvert teammedlem, om han eller hun er villig til at dele deres typepræferencer med teamet. (MBTI-resultater er fortrolige og bør ikke deles med andre uden tilladelse).
- Læs hele denne rapport igennem, og gør dig fortrolig med typetabellen på den sidste side.

I starten af dit teammøde:

- Mind teammedlemmerne om formålet med at arbejde med MBTI.
- Pointér, at MBTI måler præferencer, ikke færdigheder.
- Understreg, at alle typer er lige værdifulde, og at de hver besidder et unikt sæt styrker og potentielle blinde pletter.

## Indledning

Denne rapport bygger på individuelle resultater fra *Myers-Briggs Type Indikator*® (MBTI®). MBTI blev udviklet af Isabel Briggs Myers og Katharine Briggs og er baseret på Carl Jungs teori om psykologiske typer. MBTI-resultater kan hjælpe hvert teammedlem med bedre at forstå, hvordan teamet fungerer. Kendskab til personlighedstyper kan også øge kvaliteten af samarbejdet i teamet. Formålet med denne rapport er at anvende MBTI-værktøjet til at hjælpe alle teammedlemmer med at identificere teamets styrker, potentielle udfordringer og måder til at forbedre præstationen.

### Denne rapport kan hjælpe dit team og dig med at

- Identificere styrker og potentielle udfordringer
- Håndtere – eller minimere – potentielle blinde pletter
- Forbedre gruppens og individets kapacitet til at løse problemer, kommunikere og håndtere konflikter
- Maksimere de naturlige fordele, der kommer af teammedlemmers ligheder og forskelle
- Udvikle fælles og individuelle handleplaner med specifikke trin til at forbedre samarbejdet

Et velfungerende team kan udrette mere – og ofte bedre – arbejde, end en enkeltperson kan eller endda en gruppe enkeltpersoner, der arbejder selvstændigt. Team bidrager med forskellige perspektiver til problemer, gensidig støtte til at nå mål og fælles ansvarlighed. Alligevel har teamwork også udfordringer, da det kræver, at enkeltpersoner med forskellige synspunkter arbejder tæt sammen for at opnå et mål. Medlemmer i et team skal lære at lytte til og kommunikere med hinanden – for helt at forstå og værdsætte den måde, som deres kollegaer ser verden og foretrækker at arbejde på



- Gentag de punkter, der understreger fordelene og udfordringerne ved teamwork.
- Pointér, at for at forbedre teamets effektivitet skal hvert teammedlem aktivt udøve forståelse og tolerance over for forskelle. Det at lytte passivt vil ikke føre til nogen vedvarende ændringer.

### Sådan er din MBTI-teamrapport organiseret

- Dit teams type
- Dit teams styrker
- Dit teams potentielle blinde pletter
- Dine individuelle bidrag til teamet
- Dine potentielle blinde pletter
- Teamproblemløsning og din foretrukne problemløsningsstil
- Teamkommunikation og din foretrukne kommunikationsstil
- Teamkonflikt og din konfliktstil
- Ensartethed/forskellighed i dit team
- Organisatorisk indflydelse på dit team
- Teamets og individuelle handleplaner

## Dit teams type

Det vil hjælpe dig med at forstå, hvordan teamet fungerer, hvis du forstår dit teams type. En teamtype kan afledes på forskellige måder. I denne rapport bliver den beregnet ved at tælle antallet af teammedlemmer med hver præference. Nedenstående typetabel viser MBTI-typerne for personerne i dit team.



- Typetabellen herunder fremkommer i hvert teammedlems rapport. Du kan kopiere den over på et flipchart og bede folk om at skrive sig ind, hvis de indvilliger i dele deres typekode.
- Der findes ingen ideel måde til at fastslå teamtype. Den metode, der anvendes her, er beregnet til at tælle individuelle præferencer. Andre metoder kan være at bruge modaltypen (den hyppigst forekommende type) eller teamlederens type. Problemet med begge disse metoder er, at individuelle præferencer kan være i mindretal, og de vil derfor muligvis ikke repræsentere, hvordan teamet fungerer.

### Din teamtype: ESTJ

ISTJ	ISFJ 1	INFJ 1	INTJ
ISTP	ISFP 1	INFP	INTP 1
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP 2
<b>ESTJ 1</b>	ESFJ 1	ENFJ	ENTJ

#### Antal personer i dit team med hver præference

<b>E</b> Ekstroversion	4	<b>I</b> Introversion	4
<b>S</b> Sansning	4	<b>N</b> Intuition	4
<b>T</b> Tænkning	4	<b>F</b> Følen	4
<b>J</b> Vurdering	4	<b>P</b> Opfattelse	4

ESTJ-team er gode til situationer, hvor der er behov for svære beslutninger og beslutsom handling. De udmærker sig som regel ved at organisere og vejlede andre til at opnå klare, konkrete mål.



Da der er tale om et ESTJ-team, skal du være forberedt på at:

- Administrere din tid godt – start og stop til tiden
- Demonstrere de praktiske anvendelser af den typeinformation, teamet modtager
- Komme med forslag til, hvordan typeinformation kan bruges til at påvirke bundlinjeresultatet positivt

Når teamets præferencer tælles sammen, er der lige mange på en eller flere af dimensionerne. Resultatet her er derfor beregnet ved hjælp af et bestemt system, som er baseret på observationer af lignende team og forskning i, hvilke præferencer der oftest anvendes og belønnes i arbejdslivet.

Velfungerende teamwork kommer sjældent helt af sig selv – det kræver engagement, evner, tid og kræfter. Selv om der ikke findes sådan noget som et perfekt team, vil du muligvis være i stand til løbende at forbedre dit teams effektivitet ved at følge den handleplan, der præsenteres senere i denne rapport. Anerkendelse og forståelse af dine kollegaers personlighedstyper er et vigtigt første skridt.

## Dit teams styrker

På samme måde som individer har team en række styrker, der hænger sammen med deres præferencer. Team, der forstår og anvender deres naturlige og foretrukne måder til at samle information og træffe beslutninger, opnår ofte gode resultater. Et team er mest effektivt, når det anvender dets foretrukne stil til at løse problemer og udføre opgaver.

Diagrammet herunder giver et billede af de styrker, dit team sandsynligvis vil anvende. Ikke alle styrker vil nødvendigvis være gældende, men er afhængigt af, hvilke individuelle præferencer der er i teamet.



**Hold under mødet øje med tilfælde, hvor teamet anvender den adfærd, der er beskrevet i diagrammet over teamstyrker. Umiddelbare eksempler vil hjælpe med at gøre typen levende for teamet. Hvis du allerede er bekendt med dette team, kan du bringe eksempler fra tidligere iagttagelser.**

Teamstyrker ESTJ	Behov for?
Tager beslutninger hurtigt, og holder sig til dem	
Skrider øjeblikkeligt til handling	
Baserer beslutninger på velkendte kendsgerninger	
Sætter klare, konkrete mål	
Organiserer og planlægger at nå mål	
Driver andre til at nå mål	
Sætter klare forventninger til præstationer	
Når praktiske resultater	
Overvåger fremgang, og holder teamet selv ansvarligt	
Analyserer problemer logisk og objektivt	

### Handleplan for teamet

- ▶ Diskuter hver af disse styrker som et team.
- ▶ Anbring et flueben i diagrammets anden kolonne ved siden af de styrker, dit team har brug for til at løse dets aktuelle problem eller udføre dets opgaver.
- ▶ Beskriv, hvordan I bedst anvender disse styrker til teamets fordel.



- **Sørg for at gemme tid nok til en grundig diskussion af teamstyrker.**
- **Brug tid på at diskutere styrker, der er nødvendige for teamet, for at det kan fungere effektivt under dets aktuelle udfordringer.**
- **Bed om eksempler på, hvordan en eller flere styrker er i aktion under en aktuel teamopgave.**
- **Hvis mange af styrkerne ikke vækker genlyd hos teamet, kan du se i afsnittene "Ensartethed/ Forskellighed i dit team" og "Organisatorisk indflydelse på dit team" for at finde mulige årsager.**

## Dit teams potentielle blinde pletter

Lige som hvert team har sine styrker, har det også sine forventelige blinde pletter – adfærdsmønstre, som teammedlemmer ikke overvejer eller end ikke ser, fordi de er så fokuserede på de adfærdsmønstre, der er forbundet teamets præferencer. Blinde pletter kan afspore et team, med mindre de gøres synlige og håndteres.

Diagrammet herunder beskriver dit teams potentielle blinde pletter og kommer med forslag til håndtering af dem. Hvis dit team har en teamleder, hvis type adskiller sig fra teamtypen, eller teammedlemmer, der er fleksible i anvendelsen af deres præferencer, vil nogle af disse blinde pletter muligvis ikke være gældende.



- Nogle team kan skøjte hen over deres blinde pletter, forsøge at skifte emne eller gå i forsvarsposition. Forsøg at holde teamet fokuseret på at diskutere dets blinde pletter og forslagene. Hjælp teamet med at udarbejde yderligere forslag efter behov.
- Da der er tale om et ESTJ-team, skal du være specielt opmærksom på teammedlemmer, der:
  - Hurtigt beslutter, at de forstår alle deres blinde pletter og bevæger sig videre til det næste emne
  - Ikke sætter pris på andres bidrag, ikke lytter til hinanden
  - Øjeblikkeligt kritiserer kollegaers eller facilitatorens idéer

Teamets blinde pletter: ESTJ	Forslag
Tager muligvis hurtige beslutninger, griber alt for hurtigt til handling og er derfor nødt til at gøre arbejdet om senere	Sørg for, at teamet har brugt tid på at diskutere alle kendsgerninger, muligheder og implikationer forbundet med dets beslutning
Undertrykker muligvis nye idéer ved at afvise dem som værende upraktiske uden at give dem en chance	Identificer uoverensstemmelser eller brister, der skal håndteres for at gøre det muligt for den nye idé at fungere. Forestil jer den bedst tænkelige situation
Formår muligvis ikke at opdage trends eller at se det samlede perspektiv	Spørg, hvad der ville ske, hvis aktuel adfærd fortsætter uændret 1, 3 eller 5 år ud i fremtiden
Ser muligvis ikke det samlede perspektiv, da teamet er alt for fokuseret på kortsigtede resultater	Spørg, hvordan teamets mål passer sammen med målene for andre team, den større organisation eller fællesskabet
Teamet tromler muligvis hen over alle hindringer og indvendinger	Overvej om hindringerne er reelle faresignaler i forhold til at gøre noget vigtigt. Prøv at påvirke andre frem for at køre igennem med magt
Teamet fejrer muligvis ikke succeser	Afsæt tid til at fejre teamsucceser, selv de små

### Handleplan for teamet

- ▶ Få et teammedlem, hvis type adskiller sig fra teamtypen, til at agere observatør og komme med forslag til alternative måder til at komme videre på.
- ▶ Inviter en person udefra til at udføre denne funktion.
- ▶ Læs om styrker og udfordringer for team med andre typer end dit teams type.
- ▶ Iagttag et team med en anden teamtype for at lære, hvordan det team udfører dets opgaver.
- ▶ Brainstorm om måder, hvorpå teamet kan overvinde dets blinde pletter. Lav en liste over strategier.



- Under gennemgang af denne handleplan, skal du være opmærksom på, at teammedlemmer ikke stempler folk, hvis præferencer er de modsatte af teamets.
- Hvis mange af de blinde pletter ikke lader til at passe på teamet, kan du se afsnittene "Ensartethed/ forskellighed i dit team" og "Organisatoriske indflydelser på dit team" for at finde mulige årsager.

## Dine individuelle bidrag til teamet

Hvert medlem af dit team har styrker, der relaterer til vedkommendes personlighedstype. Bedre kendskab til din type kan hjælpe dig med bedre at forstå, hvordan du kan anvende dine styrker til at hjælpe dit team. Du er bedst, når du handler ud fra dine naturlige præferencer. Ifølge resultaterne af din MBTI-tilbage melding gav du udtryk for dine præferencer som værende [ \_ \_ \_ \_ ].



- Denne side indeholder information om det individuelle teammedlems type.
- Giv de enkelte personer tid til at gennemgå denne side, og bed dem markere de styrker, der passer til dem.
- Gruppeaktivitetsmulighed: Inddel teamet i typelignende grupper, og bed hver gruppe om at diskutere og blive enige om, hvad de bidrager med til teamet. Bed hver gruppe fremlægge deres bidrag for hele teamet.

### Din type

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



Personlig information findes i hvert teammedlems rapport. Vedlagt er en liste over de fire præferencer, der udgør personens type, og en kort beskrivelse af vedkommendes type som helhed. Personens type står med fed skrift i typetabellen til venstre.

### Dine styrker

### Anvendt nu?



En liste over styrker, baseret på teammedlemmets individuelle type, udskrives her.

### Individuel handleplan

- ▶ Overvej, hvilke af disse adfærdsmønstre, der beskriver dig, og hvordan de fungerer for dig. Hvordan vil du eventuelt anvende disse adfærdsmønstre til at hjælpe teamet?
- ▶ Anbring et flueben i anden kolonne i diagrammet ovenfor for hver adfærd, du anvender med teamet. Er der nogle af dine naturlige styrker, som ikke bringes i spil i teamet?
- ▶ Diskuter med teammedlemmerne, hvordan dine styrker kan hjælpe teamet med at nå dets mål.



## Dine potentielle blinde pletter

Dine typepræferencer indebærer både potentielle blinde pletter og naturlige styrker. At identificere blinde pletter er en forudsætning for at kunne håndtere dem. I diagrammet herunder er der en række potentielle blinde pletter og forslag til at overvinde dem.

### Potentielle blinde pletter

### Forslag



- En liste over potentielle blinde pletter, baseret på teammedlemmets type, udskrives her. For hver blind plet findes der et forslag i samme række i den anden kolonne.
- Giv teammedlemmerne tid til at gennemgå deres egen rapport.
- **Gruppeaktivitetsmulighed:** Bed typelignende grupper om at diskutere deres blinde pletter og finde yderligere forslag. Gruppearbejde kan hjælpe med at mindske det forsvar, der kan opstå, når personer overvejer blinde pletter og potentielle svagheder.



Her udskrives tekst, der sammenligner vedkommendes type med teamtypen. Teammedlemmer opfordres til at anvende typeforskelle konstruktivt.

Du vil bidrage mest til teamet ved at bruge dine præferencer som [ \_ \_ \_ \_ ]. Men det er også vigtigt at lære at være fleksibel, når situationen kræver det. Det at være fleksibel er ikke ensbetydende med at ændre din type. Det at være fleksibel betyder, at du har en klar præference, men er i stand til at anvende en modsat præference, når du vælger at gøre dette.



De punkter, der er skrevet om fleksibilitet, er utrolig vigtige. Vær opmærksom på og hjælp enhver, der siger, at han eller hun er nødt til at blive en anden type for at være effektiv i dette team. Understreg idéen om, at hvert teammedlem er bedst, når de udtrykker deres egen type, men at hver person også kan lære at være fleksibel.

### Individuel handleplan

- ▶ Vurder, hvilke af de blinde pletter i diagrammet, der beskriver din adfærd i dette team.
- ▶ Spørg dig selv, om nogle af disse adfærdsmønstre står i vejen for dit teams resultater. Hvis ja, prøv da forslagene, og bed et teammedlem, du har tillid til, om feedback, så du kan vurdere dine fremskridt.

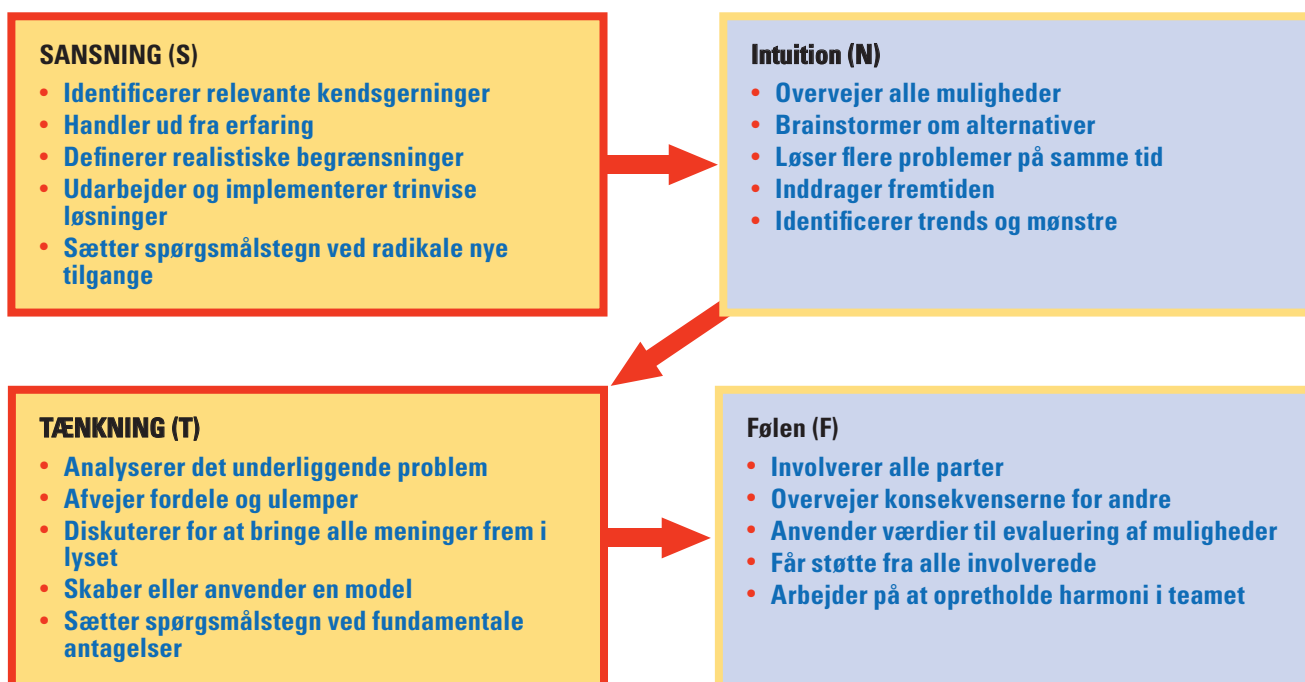
## Teamproblemløsning

Teamproblemløsning involverer indsamling af information og derefter beslutningstagning – de to funktioner, der danner kernen i den psykologiske type. Isabel Myers mente, at den bedste måde til at løse et problem er at anvende de fire typologiske funktioner bevidst og i en bestemt rækkefølge: Sansning, Intuition, Tænkning og Følen. Pilene i diagrammet herunder illustrerer denne proces.



**Z-modellen er den samme i hver teamrapport, da følgende trin i S-N-T-F-rækkefølgen er den bedste måde til at foretage en beslutning. Det, der ændrer sig for hvert team i deres rapport, er, at to trin fremhæves, nemlig de trin, teamet foretrækker (baseret på teamets type).**

Men når de fleste team løser problemer, har de en tendens til at stole mere på deres to foretrukne typologiske funktioner frem for at anvende alle fire funktioner i rækkefølge. Da din teamtype er ESTJ, vil teamet have tendens til først at bruge Tænkning og dernæst Sansning, eftersom disse præferencer er de mest fremtrædende i dit team. Så teamet vil tilbringe mest tid på at anvende de adfærdsmønstre, der er vist i rubrikkerne Tænkning og Sansning.



Dit team vil have mindre interesse i og bruge mindre tid på adfærdsmønstre, der er forbundet med Følen og Intuition. Faktisk kan teamet kortslutte processen og *kun* bruge tid på Tænkning og Sansning. Du vil muligvis bemærke denne dynamik under teammøder. Men hvis teamet glemmer at bruge Følen, kan det overse det, der er vigtigst for dets kunder eller klienter. Hvis det glemmer at bruge Intuition, kan det afvise nye idéer og ikke være innovativt. Teamets resultater vil sandsynligvis bære præg af, at ikke alle fire funktioner overvejes.



Bed teamet om at diskutere et aktuelt problem, de står overfor, og brug Z-modellen som vejledning.

- Pas på med at undervurdere, hvor vanskeligt det er for teamet at bruge tid og energi på de ikke-foretrukne trin. Teammedlemmer kan nemt springe helt over et trin eller bruge meget lidt tid på det. Pointér dette, hvis det sker, og bed teamet om at vende tilbage til det trin.
- Bed teamet om at bruge Intuition ved at spørge, hvad kendsgerningerne peger på vil ske i fremtiden, og bed dem om at finde adskillige muligheder. Hvad er teamets beredskabsplan eller plan B?
- Hjælp teamet med at bruge Følen ved at spørge, hvem der ellers kan blive påvirket af teamets beslutning eller løsning. Hvem er nøgleinteressenterne? Hvilke værdier reflekteres i det foreslåede handlingsforløb?

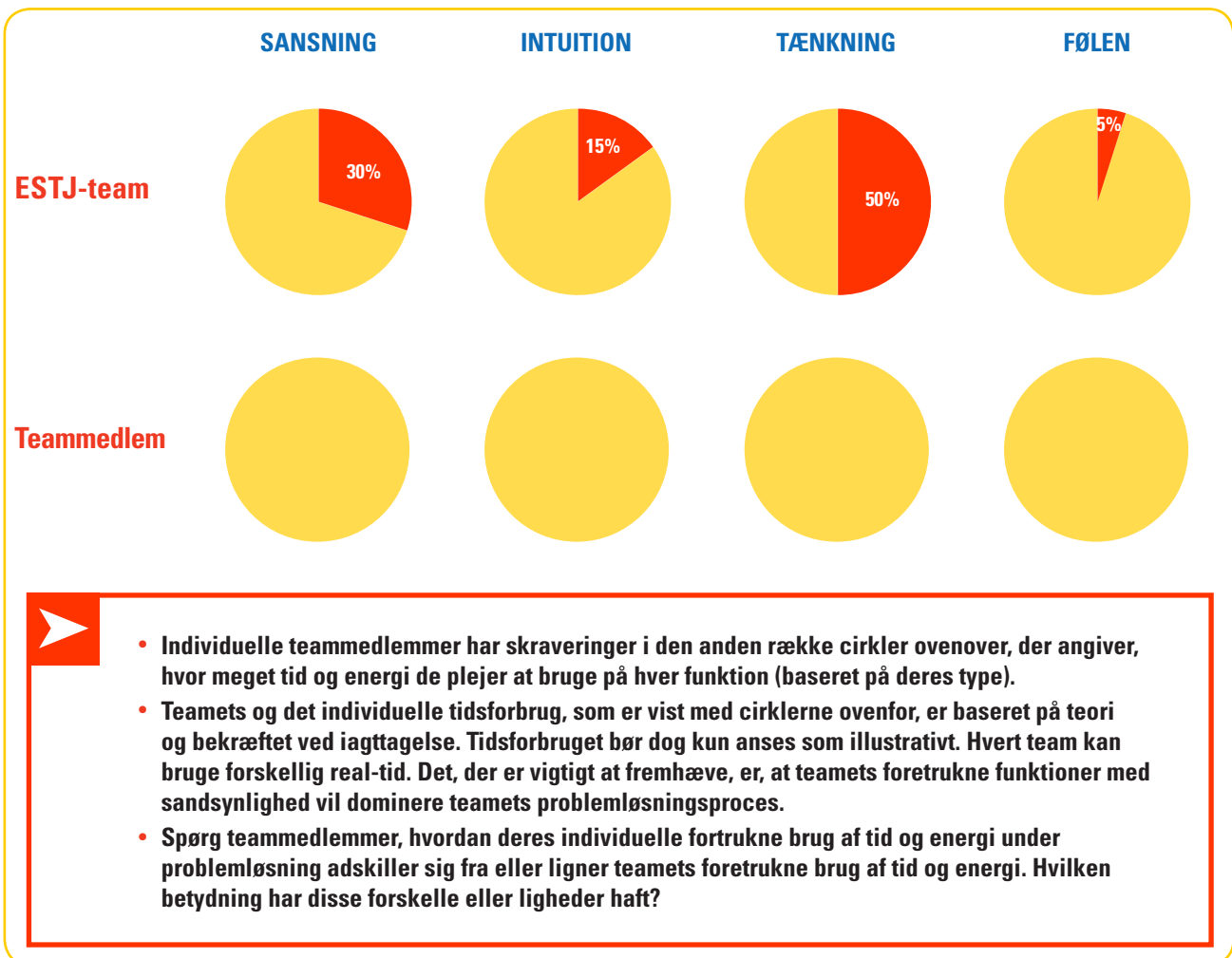
### Handleplan for teamet

- ▶ Næste gang teamet står over for en beslutning, arbejd da gennem trinene i den rækkefølge, der er angivet af pilene ovenfor.
- ▶ Identificer teammedlemmer eller en person uden for teamet, som kan hjælpe dit team med at tage sig af aspekterne Intuition og Følen ved problemløsning.

## Din individuelle type og problemløsning



- I dette afsnit ser hvert teammedlem en kort beskrivelse af deres to foretrukne problemløsningstrin og de to trin, som de med størst sandsynlighed vil ignorere.
- Dernæst udskrives tekst, der anfører, om den enkelte person har en problemløsningsstil, der ligner teamets eller en særlig problemløsningsstil.
- Vis på typetabellen, hvis nogen person i teamet har præferencer, der er modsat teamets præferencer. Spørg, hvordan teamet kan drage fordel af det modsatte perspektiv ved løsning af problemer.



### Individuel handleplan

- Personlig tekst udskrives her for hvert teammedlem. Teksten er baseret på de to midterste bogstaver i teammedlemmets type og opfordrer til brug af alle fire funktioner under problemløsning.

## Teamkommunikation

Der er mange fordele ved teamwork, som kun kan realiseres, hvis teammedlemmer kommunikerer effektivt med hinanden, f.eks. ved at afdække forskellige perspektiver, få mere information, erfaringer og idéer stillet til rådighed samt gensidig støtte. Teamets type påvirker, hvordan I plejer at kommunikere.



Da dette team foretrækker ESTJ, skal du være forberedt på:

- Vanskelige spørgsmål
- Logisk analyse og debat af hvert punkt

Anvend den skræddersyede handleplan i dette afsnit til at opfordre teamet til at forsøge sig med andre kommunikationsmetoder.

### Teamkommunikation Ekstroversion og Introversion

Halvdelen af personerne i dit team foretrækker Ekstroversion, og halvdelen foretrækker Introversion.

- Ekstroverte typer kan dominere samtalen og måske gøre det vanskeligt for Introverte typer at bryde ind
- Denne balance kan være en styrke, da medlemmer i teamet tænker højt og derefter stopper op for at tænke vigtige ting grundigt igennem

### Teamkommunikation Sansning og Intuition

Halvdelen af personerne i dit team foretrækker Sansning, og halvdelen foretrækker Intuition.

- Denne balance kan være en styrke, da medlemmer i teamet overvejer nye idéer og muligheder for derefter at evaluere, hvor praktiske de er
- Der kan opstå problemer, hvis urealistiske idéer konstant bliver fremlagt for derefter at blive afvist

### Teamkommunikation Tænkning og Følen

Halvdelen af personerne i dit team udtrykker en præference for Tænkning, og halvdelen udtrykker en præference for Følen.

- Denne balance kan være en styrke, da medlemmer i teamet overvejer både de logiske konsekvenser af nye idéer og deres potentielle betydning for andre mennesker
- Der kan opstå problemer, hvis Tænketyper afviser Føletypernes omsorg for andre, og hvis Føletyperne kun vil overveje positive situationer

## Teamkommunikation Vurdering og Opfattelse

Halvdelen af personerne i dit team udtrykker en præference for Vurdering, og halvdelen udtrykker en præference for Opfattelse.

- Denne balance kan være et aktiv for teamet, hvis der er plads til diskussion af ny information, efterfulgt af en beslutning og en plan
- Der kan opstå problemer, hvis Vurderetyperne afbryder diskussionen for tidligt, og hvis Opfattetyperne bliver ved med at bringe ny information på banen og trækker beslutningerne i langdrag

### Handleplan for teamet

- ▶ Sørg for, at dem, der foretrækker Introversion, har mulighed for at tale, og når de gør det, undlad da at afbryde dem.
- ▶ Spørg dem, der foretrækker Intuition, om de kan bidrage med en bedre måde til at nå teamets mål.
- ▶ Spørg dem, der foretrækker Følen, hvordan teamet kan opnå andres tilsagn eller forbedre samarbejdet i teamet.
- ▶ Spørg dem, der foretrækker Opfattelse, om der er anden information, der skal overvejes, inden beslutningen tages.

## Din individuelle type og kommunikation



Personlig tekst om teammedlemmets kommunikationsstil udskrives her. Teksten er baseret på en MBTI-type.

### Individuel handleplan



- Foreslået handleplan baseret på teammedlemmets type udskrives her.
- Du kan eventuelt bede hver person om at forpligte sig til disse forslag og udvikle en plan hertil. Du kan også dele folk op i par, så de kan indgå "kontrakter" med hinanden. Spørg af og til, hvordan det går.

## Teamkonflikt

Der kan forventes en vis mængde konflikt i et hvert team. Første skridt til håndtering af konflikt er at identificere eventuelle kilder. Spænding eller konflikt kan skyldes enten ligheder eller forskelle blandt teammedlemmers præferencer. Overvej herunder, hvordan nogle af dit teams uenigheder, enten blandt teammedlemmer eller med personer uden for teamet, kan skyldes måden, som teammedlemmerne griber problemer og opgaver an.

Ved konstruktiv forståelse og håndtering kan konflikter være nyttige og endda produktive. Det kan give mulighed for at lære, hvordan andre griber problemer an, og dermed øge kreativiteten. Når konflikter løses på en god måde, kan resultatet desuden være, at alle lander på et bedre sted, end de var før.



- Hvis teamet oplever en masse konflikt, vend da tilbage til dette afsnit på et separat møde, hvor du kan afse rigelig tid til emnet. Aftal grundregler for, hvad der er passende kommunikation, og hvad der udgør konstruktiv feedback. Start mødet med tips til, hvordan man giver og modtager feedback.
- Bed deltagere om at bruge "jeg"-udsagn i diskussionerne. "Jeg"-udsagn kan hjælpe teammedlemmer med at undgå at sætte folk af en anden type i bås, at skyde skylden for problemer over på en kollega ud fra kollegaens type og at antage, at der er bestemte motiver bag en bestemt adfærd.

### Konfliktårsag: Forskelle mellem Ekstroversion og Introversion

Hvor meget bør teamet arbejde sammen, og hvor meget diskussion behøver vi?

- **Ekstroverte** typer ønsker ofte at diskutere de fleste problemer og at nå frem til beslutninger ved tænke højt. De vil gerne vide, hvad alle tænker. Spænding skyldes muligvis, at de føler, at de Introverte bevidst tilbageholder information, hvilket kan få de Ekstroverte til at stille spørgsmål ved de Introvertes motiver eller engagement.
- **Introverte** typer ønsker ofte at tænke tingene igennem, inden de diskuterer dem. De vil være sikre på, hvor de står, inden de offentliggør en beslutning. De føler sig muligvis konstant afbrudt og ude af stand til at udføre deres arbejde, da de altid indkaldes til møder eller samtaler med de Ekstroverte.

### Konfliktårsag: Forskelle mellem Sansing og Intuition

Der kan være uenighed i teamet om, hvorvidt vægten skal lægges på erfaring og tradition eller nye muligheder.

- **Sansetyper** vil helst holde sig tæt til kendsgerningerne og basere beslutninger på deres erfaring om, hvad der har fungeret tidligere. De vil muligvis anskue de fleste Intuitive idéer som værende urealistiske og ikke værd at spille tid på.
- **Intuitive** typer vil sandsynligvis helst finde nye muligheder og udvikle dem med entusiasme. De synes muligvis, at Sansetyperne skyder deres idéer ned og dermed deres motivation, inden de får en chance.

### Konfliktårsag: Forskelle mellem Tænkning og Følen

Der kan være uenighed om, hvorvidt teamet skal tage beslutninger ved objektivt at veje fordele og ulemper eller ved subjektivt at overveje værdier og indflydelse på andre

- **Tænketyper** vil helst tage logiske beslutninger, baseret på fornuftige og aftalte principper, der kan anvendes retfærdigt og ensartet. De mener muligvis, at Føletyperne har personlige favoritter eller er uvillige til at tage de barske beslutninger, der er behov for.
- **Føletyper** foretrækker at tage beslutninger baseret på værdier – på det, der er vigtigst for dem og andre. De opfatter muligvis Tænketyperne som kolde, kritiske eller ligeglade.

### Konfliktårsag: Forskelle mellem Vurdering og Opfattelse

Der kan være uenighed om, hvor meget planlægning og organisation der er nødvendig for at udføre opgaverne  
Hvor meget information behøver teamet for at tage en beslutning?

- **Vurderetyper** ønsker at få tingene besluttet, organiseret og planlagt med det samme. De holder af at planlægge arbejdet og arbejde ud fra planen. De ser muligvis Opfattetyper som værende vege, ubeslutsomme og uorganiserede.
- **Opfattetyper** foretrækker at arbejde i deres eget tempo, hvilket sommetider betyder at afslutte med en energiekspllosion i sidste øjeblik. De holder af at vente med beslutninger for at sikre, at de har al nødvendig information. De ser muligvis Vurderetyperne som værende kontrollerende og firkantede.

### Handleplan for teamet

- ▶ Prøv at vise respekt for og påskønnelse af andre medlemmer i dit team.
- ▶ Gennemgå de fire potentielle konfliktkilder, og diskuter, om de forvolder spænding, konflikt eller stress i teamet.
- ▶ Når I diskuterer en konflikt, så vær åben og ærlig, men afdæmpet med hensyn til dine tanker og følelser. Spørg andre om feedback, og lyt derefter opmærksomt til, hvad de har at sige.

### Din individuelle type og konflikt



- **Individuel tekst** udskrives her, inklusive fire spørgsmål, der beder personen om at fastslå, om og hvordan vedkommende eventuelt bidrager til konflikten i teamet. Hvert spørgsmål relaterer til en af præferencerne i personens fire-bogstavkombination.
- **Gruppeaktivitetsmulighed:** Inddel deltagere i typelignende grupper. Bed grupperne besvare spørgsmålene og diskutere svarene. Få dem derefter til at dele deres diskussion med hele teamet.

### Individuel handleplan

- ▶ Reflektér over spørgsmålene ovenfor, og overvej eventuelle negative indflydelser på teamet.
- ▶ Hvis ikke du er sikker på, hvordan du påvirker teamet, så bed om feedback – eventuelt fra én du har tillid til.
- ▶ Vælg et eller flere teammedlemmer, hvis præferencer er forskellige fra dine, og diskuter eventuelle spændinger eller konflikter, der skyldes jeres forskellige typer.



## Ensartethed/forskellighed i dit team

Graden af ensartethed eller forskellighed i et team kan påvirke dets præstation. Dit ESTJ-team har en meget blandet sammensætning af typer, hvilket betyder, at dets medlemmer har meget forskellige tilgange til problemløsning\*. Teamensartethed/-forskellighed påvirker to aspekter: *Processen* (hvordan dit team håndterer udførelsen af dets opgaver) og *resultatet* (hvor godt det udfører dets opgaver). Forskelligartede team som dit opdager muligvis, at de styrker og blinde pletter, der er forbundet med et ESTJ-team, sommetider, men ikke altid, er gældende.



### Da der er tale om et team med en masse typeforskelle:†

- Afsæt rigeligt med tid, så teamet kan diskutere deres fælles interesser, mission og mål. Det kan tage masser af tid, energi og særlige færdigheder at facilitere en meget forskelligartet gruppe frem til enighed om mål.
- Hvis ikke teammedlemmerne har veludviklede feedback- eller lyttefærdigheder, kan du overveje at afholde en separat workshop med teamet om disse emner.

### Proces

Forskning har vist, at medlemmer i et team som dit med en blanding af typer, kan have tendens til at:

- Have vanskeligt ved at forstå hinanden
- Være mindre åbne over for hinanden end medlemmer i team med typer, der er mere ens.
- Have vanskeligt ved at påvirke kollegaer
- Have vanskeligt ved at nå til enstemmighed eller opnå støtte
- Være forvirrede over den bedste måde at fortsætte på
- Ikke støtte hinandens idéer eller tilgange
- Lade de mest højlydte eller mest vedholdende teammedlemmer få deres vilje igennem i gruppediskussioner

### Resultat og præstation

Forskning har vist, at team som dit, med en blanding af forskellige typer, har tendens til at:

- Gøre god brug af teamressourcer, særligt med hensyn til at identificere og anvende den rette persons talenter til den rette opgave
- Komme med mere originale løsninger på problemer på grund af synspunkternes forskellighed
- Komme med bedre løsninger end yderst ensartede team, bedømt ud fra eksterne kriterier
- Være mere bevidste om at håndtere de blinde pletter, der som regel er forbundet med teamets type

\*Teamensartethed/-forskellighed fastslås ved at sammenligne hele typer på teamet. Det baseres på forskning i kommunikationsstil og psykologisk type.

†Diskussionen i dette afsnit og definitionen af teams ensartethed/forskellighed er delvist baseret på "Communication Adjustment Index", der er udviklet af Flavil Yeakley. Se Yeakley, F. R. (1983). Implications of communication style research for psychological type theory. *Research in Psychological Type*, 6, 5-23.

### Handleplan for teamet

Nøglen til at nå positive resultater med team bestående af forskelligartede typer er at fokusere på processen og gøre konstruktiv brug af typeforskelle:

- ▶ Bed hvert teammedlem om at beskrive, hvad der er vigtigt for vedkommende med hensyn til teamets opgave. Lyt efter fælles temaer i svarene for at finde fælles interesser.
- ▶ Brug mere tid, end du umiddelbart tror vil være nødvendigt, til at blive enige om teamets mål. Diskuter, hvordan I ved, når I når jeres mål.
- ▶ Træn aktiv lytning: Opsummér det, den anden person sagde, for at bekræfte det. Undlad at antage – spørg i stedet. Find punkter af enighed.
- ▶ Tal om teammedlemmernes individuelle typebeskrivelser, og notér, hvordan hver types styrker kan blive et aktiv for teamet.
- ▶ Identificer et teammedlem, hvis særlige talent er at støtte processen og opbygge konsensus, og bed vedkommende om at facilitere møder. Hvis det ikke fungerer, eller hvis ikke et teammedlem er villigt til at påtage sig denne rolle, overvej da en facilitator udefra.

## Organisatorisk indflydelse på dit team

Det er sandsynligt, at dit team opfører sig som et ESTJ-team, og at beskrivelsen af dit teams styrker og blinde pletter, der er anført tidligere i denne rapport, passer rimeligt godt. Yderligere faktorer kan imidlertid påvirke i hvor stor grad, dit team opfører sig som et ESTJ-team. Det kan bl.a. være følgende tre faktorer.

### Organisationskultur

Organisationskulturer, der giver masser af frihed med hensyn til, hvordan opgaver udføres, øger teammedlemmers mulighed for at anvende deres forskellige typepræferencer. Hvis du arbejder i et sådant miljø, vil dit team være i stand til at bruge dets naturlige ESTJ-præferencer. Alternativt, hvis organisationskulturen er ubøjeleg og kræver adfærd, der ikke er naturlig for et ESTJ-team, er det ikke sikkert, at alle styrker og blinde pletter i ESTJ-teambeskrivelsen passer. Hvis dit team arbejder for længe i en kultur, der ikke tillader tilkendegivelsen af dens medlemmers typepræferencer, kan det medføre stress og ineffektivitet.



**Lad ikke diskussioner om organisationskultur udvikle sig til klager og brok. Fraråd "hvis bare organisationen..."-udsagn. Hold fokus på eventuelle modsætningsforhold mellem teamtypen og organisationskulturen, og hjælp så teamet med at løse problemer.**

### Teamopgaver

Den grad, hvormed dit team opfører sig som et ESTJ-team, kan muligvis også afhænge af den type arbejde, som teamet er ansvarligt for. Hvis den opgave, der i øjeblikket er tildelt dit team, er specifik, tidsbegrænset og kræver adfærd, der er forbundet med modsatte typepræferencer, så er det ikke sikkert, at ESTJ-beskrivelsen af styrker og blinde pletter passer på dit team *på dette bestemte tidspunkt*. Når dit team går videre til en anden opgave, som passer bedre til teammedlemmernes naturlige præferencer, vil flere aspekter ved teamets typebeskrivelse sandsynligvis passe.



**Hvis teamet i lang tid har arbejdet med opgaver, der kræver adfærd, der er forbundet med modsatte præferencer, kan du bede teammedlemmerne om at identificere:**

- **Hvordan de kan fejre succes på en måde, der er kompatibel med deres teamtype**
- **Andre opgaver, de eventuelt kan udføre proaktivt, som ville passe bedre på deres teamtype**

### Ledelse

Den grad, hvormed dit team opfører sig som et ESTJ-team, kan muligvis også afhænge af teamlederens personlighedstype. Hvis teamlederens type er meget forskellig fra din ESTJ-teamtype, kan vedkommende påvirke teamet til at anvende andre præferencer. Hvis det sker, vil nogle af de styrker og blinde pletter for et ESTJ-team, som er anført tidligere i denne rapport, muligvis ikke passe.



**Hvis der eksisterer et rimeligt tillidsforhold mellem teammedlemmerne og lederen, kan du eventuelt spørge teamlederen, hvordan teamet frustrerer vedkommende, og også bede teamet om at give lederen feedback med hensyn til, hvad vedkommende kunne gøre anderledes for at blive en mere effektiv leder for dette team.**

### Handleplan for teamet

- ▶ Diskuter, hvordan din organisations kultur passer sammen med dit ESTJ-team. Hvad er lighederne og forskellene, og hvilken virkning har det på dit teams præstation?
- ▶ Beskriv nogle af de handlinger, der er nødvendige for at gennemføre det arbejde, som dit team har. Er de handlinger overensstemmende med dit ESTJ-team? Hvis ikke, hvilke præferencer er så nødvendige for de opgaver, som teamet udfører?
- ▶ Sammenlign teamlederens type med teamtypen. Gennemgå ligheder og forskelle, og diskuter indvirkningen fra hver af dem på teampræstationen.
- ▶ Hvad kan teamet gøre for at støtte hvert medlem i at udtrykke deres naturlige præferencer?

### Handlingsplan for dit team



**Brug diagrammerne som skabeloner, der kan hjælpe teamet med at identificere specifikke handlinger, som de kan udføre efter mødet.**

- Teamet bør sætte sig mål, som svarer til handleplanen, samt sætte datoer for udviklingsrapportering for at sikre ansvarlighed.
- Hvert teammedlem bør også identificere individuelle mål, helst tæt kædet sammen med team- og organisationsmål. Beskriv desuden, hvordan målene nås og sæt en dato for, hvornår fremskridt diskuteres med teamet.

Brug diagrammet til at gøre klart, hvad dit teams plan for bedre samarbejde er. Vælg teammålene i en gruppediskussion. I diagrammet kan du anføre målene og de handlinger, teamet vil udføre for at nå hvert af dem. Beskriv kort den metode, der vil blive brugt til at angive succes. Afsæt en dato til at diskutere teamets udvikling.

Teammål	Handlinger	Hvornår er målet nået?	Dato for diskussion af udvikling
1.			
2.			
3.			

## Din individuelle handlingsplan

Lav ligeledes en plan for dig selv. Tænk på mål, du kan opnå, som vil hjælpe dig med at blive et endnu mere effektivt teammedlem. På diagrammet kan du skrive dine mål, handlinger, du kan udføre for at nå dem, og hvordan du ved, når det lykkes. Sæt en dato, hvor din fremgang diskuteres med teamet eller med en coach.

Mine mål	Handlinger, jeg vil udføre	Hvornår er målet nået?	Dato for diskussion af udvikling
1.			
2.			
3.			

Stil dig selv disse tillægsspørgsmål:

- Er mine individuelle mål på linje med teamets mål?
- Er mine mål realistiske inden for tidsperioden?
- Hvilken slags hjælp eller ressourcer har jeg brug for til at nå mine mål?
- Hvordan kan jeg hjælpe andre i teamet med at nå deres mål?
- Hvordan vil jeg belønne mig selv, når jeg når mine mål?

I mere end 60 år har MBTI hjulpet millioner af mennesker over hele verden med at opnå en dybere forståelse af sig selv, hvordan de interagerer, og forbedret den måde, de kommunikerer, arbejder og lærer på. Besøg [www.opp.eu.com/dk](http://www.opp.eu.com/dk) for at finde praktiske værktøjer til livslang læring og udvikling.



# MBTI®-typetabel

## Team (Eksempel) 250211

(N = 8)

SANSNING		INTUITION			
Tænkning	Følen	Følen	Tænkning		
<b>ISTJ</b> n = 0 0%	<b>ISFJ</b> n = 1 12.5%	<b>INFJ</b> n = 1 12.5%	<b>INTJ</b> n = 0 0%	Vurdering	INTROVERSION
<b>ISTP</b> n = 0 0%	<b>ISFP</b> n = 1 12.5%	<b>INFP</b> n = 0 0%	<b>INTP</b> n = 1 12.5%	Opfattelse	
<b>ESTP</b> n = 0 0%	<b>ESFP</b> n = 0 0%	<b>ENFP</b> n = 0 0%	<b>ENTP</b> n = 2 25%	Opfattelse	EKSTROVERSION
<b>ESTJ</b> n = 1 12.5%	<b>ESFJ</b> n = 1 12.5%	<b>ENFJ</b> n = 0 0%	<b>ENTJ</b> n = 0 0%	Vurdering	

Præferencer			Indstillingspar			Funktionspar			Energi og Opfattelse			Vurdering og Orientering			Temperamenter		
	n	%		n	%		n	%		n	%		n	%		n	%
E	4	50	EJ	2	25	ST	1	13	ES	2	25	TJ	1	13	SJ	3	38
I	4	50	EP	2	25	SF	3	38	EN	2	25	TP	3	38	SP	1	13
S	4	50	IJ	2	25	NF	1	13	IS	2	25	FJ	3	38	NF	1	13
N	4	50	IP	2	25	NT	3	38	IN	2	25	FP	1	13	NT	3	38
T	4	50															
F	4	50															
J	4	50															
P	4	50															

Bemærk: Procentdele rammer evt. ikke 100 på grund af afrunding.