

INTRODUKSJON TIL TYPE™ SERIEN

Introduksjon til TYPE™ og TEAM



NORSK VERSJON

ELIZABETH HIRSH KATHERINE W. HIRSH SANDRA KREBS HIRSH

opp
unlocking potential



Innledning

Formålet med *Introduksjon til Type™ og Team* er å hjelpe deg med å forstå resultatene av *Myers-Briggs Type Indicator®* (MBTI®)-verktøyet og forbindelsen mellom disse resultatene i ditt arbeid i en gruppe. Selv om verktøyet har blitt brukt med stor suksess på enkeltindivider, kan virkningen mangedobles når det brukes på team, noe som bekreftes av den verdensomspennende bruken innenfor teambuilding.

Dette heftet presenterer et rammeverk som kan hjelpe team med å fungere mer produktivt. MBTI-verktøyet er nyttig for team fordi det er basert på ideen om at vi alle har unike egenskaper å tilby og utfordringer å overvinne. I teamene jobber vi sammen for å gjøre mest mulig ut av at hvert medlems spesielle talenter, for dermed å minimere manglende kunnskaper og ferdigheter. Bruk av informasjonen i dette heftet for team og teambuilding vil hjelpe teamet med å lykkes.

For å demonstrere de omfattende fordelene ved MBTI-verktøyet, tar dette heftet opp seks grunnleggende problemstillinger som har innvirkning på team i dag: Kommunikasjon, teamkultur, lederskap, endring, problem- og konfliktløsning, og stress. Typebeskrivelsene omfatter eksempler på responser fra hver av de seksten typene til hver grunnleggende problemstilling. Teammedlemmer kan bruke disse eksemplene til økt bevissthet om typer, og dermed forbedre både individuell effektivitet, samt teamets effektivitet.

Team og teambuilding

Et team er en gruppe som består av to eller flere personer som jobber sammen for å gjøre en oppgave. Dette kan virke selvsagt, men likevel tenker mange kun på sport når de hører ordet team. Akkurat som en spiller på et idrettslag har en egen rolle å spille og ferdigheter å tilby, har også

medlemmer på et arbeidsteam det. MBTI-verktøyet er et rammeverk for forståelse av forskjellene i hva hvert teammedlem har å tilby til teamet.

Teambuilding, utført ved hjelp av MBTI-verktøyet, er prosessen hvor en gruppe enkeltindivider oppfordres til å lære om seg selv, hverandre, sin(e) leder(e) og hvordan disse komponentene kan settes sammen for å øke teamens suksess. Bruk dette heftet som hjelp til å sette i gang eller fortsatt styrke en teambuildingsprosess som allerede er startet.

MBTI®-verktøyet og nytten det har i team

MBTI-verktøyet gjenspeiler individuelle preferanser for energikilder (Ekstraversjon-Introversjon), informasjonsoppfattelse (Sansning-Intuisjon), beslutningstaking (Tenkning-Følelse) og livsstil (Avgjørelse-Oppfatning). Ut fra kombinasjonene av disse fire MBTI-preferansedikotomiene oppstår seksten unike personlighetstyper. Dette heftet vil hjelpe deg med å forstå din type og forholdet mellom preferansene dine, samt samspillet mellom deg og de andre teammedlemmene. Når du leser beskrivelsene, må du huske på at selv om preferansene dine kan føre til at du oppfører deg på visse forutsigbare måter, kan også organisasjonsmessige og personlige mål føre til at du handler på måter som skiller seg fra dine naturlige preferanser.

MBTI®-verktøyet og teameffektivitet

MBTI-verktøyet hjelper særlig medlemmer ved å:

- Fremme åpenhet og tillit
- Tilby et nøytralt og positivt språk som forskjeller kan diskuteres ut ifra
- Understreke verdien av mangfold
- Lære teammedlemmene å verdsette og jobbe med andres sterke sider
- Øke produktiviteten ved å tilpasse en persons MBTI-preferanser til bestemte teamoppgaver

- Identifisere teamets styrker og 'blindsoner'
- Presentere et rammeverk hvor medlemmene kan forstå og bedre håndtere
 - Kommunikasjon
 - Teamkultur
 - Lederskap
 - Endring
 - Problem- og konfliktløsning
 - Stress

Ifølge Mary McCaulley (1975), gir MBTI-verktøyet oss mulighet til å forutse et teams effektivitet på grunnlag av psykologisk type, som for eksempel:

- Jo mer like typene i et team er, desto enklere er det for teammedlemmene å forstå hverandre
- Jo mer ulike typene i et team er, desto langsommere vil de forstå hverandre
- Team med stor likhet vil kunne ta avgjørelser raskere, men vil mer sannsynlig gjøre feil på grunn av manglende representasjon av alle synspunkter
- Team med medlemmer av mange forskjellige typer vil bruke lengre tid på (og ha større problemer med) å ta avgjørelser fordi flere synspunkt er representerte
- Større team med bare én representant fra en bestemt preferanse (f.eks. bare én introvert) vil muligens ikke verdsette egenskapene/ferdighetene tilknyttet den preferansen, og kan komme til å anse det medlemmet som annerledes

- Team som verdsetter og bruker forskjellige typer kan komme til å oppleve færre konflikter
- Fremgangsrike team med medlemmer av mange forskjellige typer fremmer teammedlemmenes personlige utvikling ved å oppfordre dem til å lære av de andre typenes evner

Dette heftet gir deg muligheten til å utforske psykologiske typer relatert til deg, ditt team og teamets ledelse. Informasjonen kan tjene som en veiledning til forståelse og utvikling av teamforhold ved å hjelpe hvert teammedlem med å få mest mulig ut av sin karakteristiske stil. Benytt denne informasjonen til å gjøre teamarbeid i hverdagen mer tilfredsstillende og givende.

Grunnleggende ting å ha i bakhodet om MBTI®-verktøyet

Husk på følgende når du utforsker typer slik at det blir en positiv opplevelse for alle:

- Type handler om preferanser, ikke om kunnskap, ferdigheter eller evner
- Det finnes ingen korrekte eller gale preferanser
- Ingen preferanser er usunne eller upassende
- Type er ingen unnskyldning, vi kan alle bruke hver funksjon (Sansning-Intuisjon, Tenkning-Følelse) og hver holdning (Ekstraversjon-Introversjon, Avgjørelse-Oppfatning)
- Hvert enkelt teammedlem kan best bedømme sine egne preferanser
- Type bør styrke teammedlemmene, ikke legge begrensninger på dem

Forstå dine preferanser

Da enkelte av og til svarer på spørsmålene i MBTI-vurderingen slik de syntes de bør svare i stedet for slik de egentlig føler det, er det viktig at du bekrefter vurderingsresultatene. Dette kalles 'best-fit'-prosessen.

Undersøkelse av MBTI®-preferansene dine

Som del av valideringsprosessen for best-fit type, bør du lese gjennom beskrivelsene i skjemaet MBTI®-preferanser nedenfor. Undersøk elementene under hver overskrift – energikilde, informasjonsoppfattelse, beslutningstaking og livsstil – og merk av påstandene som passer best for deg. Sammenlign deretter de motsatte preferansene og se om du har markert flest elementer under ekstraversjon eller introversjon, sansning eller intuisjon og så videre. Dette vil hjelpe deg både med å forstå og bekrefte din best-fit type. Husk at du selv best bedømmer hvilke preferanser du har.

MBTI®-preferanser

Energikilde

Ekstraversjon

Personer med preferanse for ekstraversjon retter energi mot og mottar energi fra den ytre verdenen. Ekstraverte typer:

- Foretrekker handling fremfor refleksjon
- Snakker seg gjennom ting for å forstå dem
- Foretrekker muntlig kommunikasjon
- Deler gjerne tankene sine med andre
- Handler og reagerer raskt
- Er aktive i miljøet
- Liker å jobbe i team
- Plasserer seg i forgrunnen

Introversjon

Personer med preferanse for introversjon retter energi mot og mottar energi fra den indre verdenen. Introverte typer:

- Foretrekker refleksjon fremfor handling
- Tenker gjennom ting for å forstå dem
- Foretrekker skriftlig kommunikasjon
- Vokter tankene sine helt til de er (så å si) perfekte
- Funderer og overveier
- Forsvarer seg mot eksterne krav og forstyrrelser
- Liker å jobbe alene eller med én eller to andre
- Holder seg i bakgrunnen

Informasjonsoppfattelse

Sansning

Personer med preferanse for Sansning oppfatter informasjon presist og nøyaktig. Sansende typer:

- Liker å høre fakta og detaljer først
- Foretrekker det som er utprøvd og testet
- Vektlegger det pragmatiske
- Liker det forutsigbare
- Ser på problemer som noe som trenger spesifikke løsninger på grunnlag av tidligere erfaringer
- Fokuserer på praktiske bruksområder for en situasjon
- Ønsker å vite hva som er
- Verdsetter realisme

Intuisjon

Personer med preferanse for Intuisjon oppfatter informasjon på en midlertidig, kreativ måte. Intuitive typer:

- Liker å høre generelle konsepter først
- Foretrekker det som er nytt og uprøvd
- Vektlegger det teoretiske
- Liker endring
- Ser på problemer som muligheter til å være kreativ på grunnlag av inspirasjon
- Fokuserer på fremtidige muligheter for en situasjon
- Ønsker å vite hva som kan bli
- Verdsetter forestillingsevne

Beslutningsprosessen

Tenkning

Personer med preferanse for Tenkning søker generelle sannheter og objektivitet når de tar avgjørelser. Tenkende typer:

- Søker logisk klarhet
- Spør først
- Er interessert i data
- Vet når logikk behøves
- Foretrekker at ting er objektive
- Tar objektive avgjørelser, vurderer fordeler og ulemper
- Søker etter mangler i en diskusjon
- Streber etter å være rettferdig

Følelse

Personer med preferanse for Følelse søker individuell og mellommenneskelig harmoni når de tar avgjørelser. Følsomme typer:

- Søker følelsesmessig klarhet
- Aksepterer først
- Er interessert i mennesker
- Vet når støtte behøves
- Foretrekker at ting er personlige
- Tar personlige avgjørelser, vurderer verdier
- Søker etter enighet i en diskusjon
- Streber etter å være medfølende

Livsstil

Avgjørelse

Personer med preferanse for Avgjørelse liker å avslutte, samt å handle i henhold til beslutninger. Avgjørende typer:

- Vil at ting skal være avklarte og organiserte
- Fullfører oppgaver før tidsfristen
- Liker mål og resultater
- Begrenser muligheter for overraskelser
- Trekker slutninger
- Binder seg raskt til planer eller avgjørelser
- Anser rutiner som effektive
- Stoler på planen

Oppfatning

Personer med preferanse for Oppfatning liker å være åpne og å tilpasse seg til ny informasjon. Oppfattende typer:

- Vil at ting skal være fleksible og åpne
- Fullfører oppgaver på tidsfristen
- Liker å se hva som dukker opp
- Liker overraskelser
- Forblir forsiktige
- Forbeholder seg retten til å endre planer eller avgjørelser
- Anser rutiner som begrensende
- Stoler på prosessen

Gransk dine MBTI®-preferanser på arbeidsplassen

Nå kan du tenke over preferansene dine i forbindelse med arbeidssituasjoner. På samme måte som du gjorde med skjemaet MBTI®-preferanser, leser du

gjennom beskrivelsene i skjemaet MBTI®-preferanser på arbeidsplassen og markerer dem som best beskriver hvordan du fungerer på jobb. Sammenlign deretter de motsatte preferansene og se om du har markert flest elementer under Ekstraversjon eller Introversjon, Sansning eller Intuisjon og så videre. Dette vil igjen bli nyttig for din forståelse og bekreftelse av din best-fit type.

MBTI®-preferanser på arbeidsplassen

Ekstraverte typer på arbeidsplassen:

- Snakker-tenker-snakker
- Foretrekker en energisk atmosfære
- Ønsker en handlingsorientert leder
- Har en entusiastisk holdning til endring
- Foretrekker å starte problemløsningsprosessen som en gruppe
- Synes det er stressende med for lite samspill

Introverte typer på arbeidsplassen:

- Tenker-snakker-tenker
- Foretrekker en rolig atmosfære
- Ønsker en ettertenksom leder
- Har en avmålt holdning til endring
- Foretrekker å starte problemløsningsprosessen individuelt
- Synes det er stressende med for mye samspill

Sansende typer på arbeidsplassen:

- Bruker spesifikke betegnelser
- Liker å omgi seg med realistiske personer
- Ønsker pragmatisk lederskap
- Går trinnvis i endringsprosessen
- Foretrekker å ta i bruk etablerte problemløsningsmetoder
- Føler seg stresset av for mange abstrakte teorier

Intuitive typer på arbeidsplassen:

- Bruker generelle betegnelser
- Liker å omgi seg med oppfinnsomme personer
- Ønsker visjonært lederskap
- Hopper fra trinn til trinn i endringsprosessen
- Foretrekker å skape nye problemløsningsmetoder
- Føler seg stresset av for mange spesifikke detaljer

Tenkende typer på arbeidsplassen:

- Tilbyr objektive råd
- Ønsker rettferdige standarder
- Vil ha upartisk lederskap
- Foretrekker at endringer er logiske
- Ser på problemer i forhold til årsak og virkning
- Blir stresset av inkompetanse

Følsomme typer på arbeidsplassen:

- Tilbyr støttende råd
- Ønsker forståelsesfulle standarder
- Vil ha medfølende lederskap
- Foretrekker at endringer er harmoniske
- Ser på problemer i forhold til deres innvirkning på mennesker
- Blir stresset av manglende samarbeid

Avgjørende typer på arbeidsplassen:

- Ønsker systematisk kommunikasjon
- Foretrekker et planlagt miljø
- Liker en leder som planlegger
- Har en resultatorientert holdning til endringer
- Er komfortabel med en fastlagt løsning
- Blir stresset av ubeslutsomhet

Oppfattende typer på arbeidsplassen:

- Ønsker spontan kommunikasjon
- Foretrekker et fleksibelt miljø
- Liker en leder som tilpasser seg
- Har en prosessorientert holdning til endringer
- Er komfortabel med å holde muligheter åpne
- Blir stresset av forhastede konklusjoner

Tilknytning av MBTI®-preferansene dine til seks grunnleggende teamproblemstillinger

Etter at du har vurdert og begynt å fastlegge preferansene dine i de foregående skjemaene, bør du lese gjennom skjemaene på de påfølgende sidene. Dette vil gi deg enda en mulighet til å bekrefte og forstå preferansene dine og bestemme den typen som passer deg best.

Tilknytning av MBTI®-preferanser til kommunikasjon

Ekstraverte typer innenfor kommunikasjon:

- Deler ting åpent
- Søker samspill i større team
- Er entusiastiske og aktivitetsorienterte
- Ønsker samhörighet

Introverte typer innenfor kommunikasjon:

- Holder ting for seg selv
- Søker samspill i mindre team
- Er rolige og reserverte
- Ønsker selvstyre

Sansende typer innenfor kommunikasjon:

- Liker praktiske samtaler
- Beveger seg fra punkt til punkt på en lineær måte
- Bruker detaljerte beskrivelser
- Understreker meldinger med reell og håndgripelig erfaring

Intuitive typer innenfor kommunikasjon:

- Liker intelligente samtaler
- Hopper fra det ene til det andre etter hvert som de finner sammenhenger
- Bruker metaforiske beskrivelser
- Understreker meldinger med fantasi og oppfinnsomhet

Tenkende typer innenfor kommunikasjon:

- Uttrykker skepsis
- Går inn i en konflikt for å finne sannheten
- Er effektive
- Starter med kritikk

Følsomme typer innenfor kommunikasjon:

- Uttrykker omsorg
- Unngår konflikter for å bevare harmonien
- Er sosiale
- Starter med ros

Avgjørende typer innenfor kommunikasjon:

- Bruker bestemte ord – f.eks. avgjort, besluttet, planlagt
- Legger frem faste standpunkt
- Styrer diskusjoner mot resultat
- Misliker distraksjoner

Oppfattende typer innenfor kommunikasjon:

- Bruker ubesluttsomme ord – f. eks kanskje, muligens, har en tendens til
- Legger frem tentative muligheter
- Styrer diskusjoner mot muligheter
- Synes distraksjoner er interessante

De fire linsene

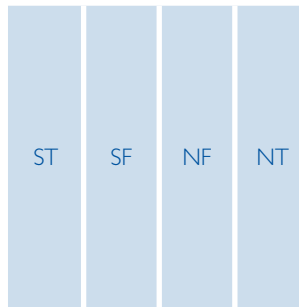
Typetabellen kan deles inn i mindre grupper som deler preferanser. Hver undergruppe inneholder typer som har én eller flere bokstaver til felles. Disse undergruppene kan ses på som linser man kan se gruppesamspill gjennom. På samme måte som en optisk linse kan hjelpe deg med å fokusere oppmerksomheten eller se objekter klarere, kan

MBTI-linsene hjelpe deg med å fokusere og tydeliggjøre atferdsmønstre i teamet ditt.

Vi har isolert særskilte MBTI-linser og delt tabellen inn i undergrupper med typer som har to bokstaver til felles. De fire linsene er: Funksjonslinsen, kvadrantlinsen, temperamentlinsen og dynamikklinser.

Funksjonslinsen

Funksjonene er representert av de vertikale kolonnene i typetabellen: ST, SF, NF og NT. De tilsvarer en kombinasjon av foretrukket metode for informasjonsoppfattelse (S eller N), og foretrukket metode for beslutningstaking (T eller F).



ST-personer: Praktiske, jordnære typer

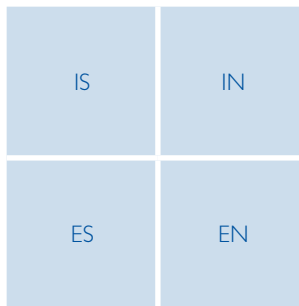
SF-personer: Sympatiske, vennlige typer

NF-personer: Entusiastiske, innsiktsfulle typer

NT-personer: Logiske, snarrådige typer

Kvadrantlinsen

Kvadrantene finnes i de fire hjørnene av typetabellen: IS, IN, ES og EN. De tilsvarer en kombinasjon av foretrukket holdning (E eller I), og foretrukket metode for informasjonsoppfatning (S eller N).



IS-personer: Reflekterende, praktiske typer

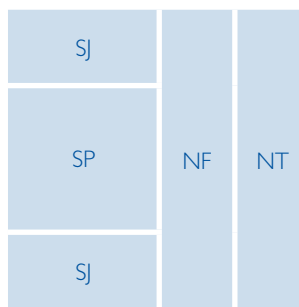
IN-personer: Reflekterende, oppfinnsomme typer

ES-personer: Energiske, praktiske typer

EN-personer: Energiske, oppfinnsomme typer

Temperamentlinsen

Kombinasjonene som tilsvarer de fire temperamentene er SJ, SP, NF og NT. SJ-personene finnes i de to cellene helt til venstre i øverste rad og de to cellene helt til venstre i nederste rad i typetabellen. SP-personene finnes i de to cellene helt til venstre i andre og tredje rad. NF-personene og NT-personene finnes henholdsvis i tredje og fjerde kolonne.



SJ-personer: Ansvarlige, lojale typer

SP-personer: Dyktige, lydhøre typer

NF-personer: Oppfinnsomme, vennlige typer

NT-personer: Rasjonelle, nyskapende typer

Dynamikklinser

Spesielt viktig i konseptet med psykologiske typer er begrepet om at fire av preferansene - S, N, T og F eksisterer i et dynamisk forhold. For hver type vil én av disse preferansene utvikles først og kan bli brukt mer enn de andre. Denne første preferansen kalles ofte hovedfunksjonen (eller dominanten). Dominanten viser generelt hvordan du bidrar til verden.

Dersom dominanten innebærer informasjonsoppfattelse for deg (S eller N), vil sekundærfunksjonen være en preferanse innen beslutningstaking (T eller F). Dersom dominanten er en preferanse innen beslutningstaking (T eller F), vil sekundærfunksjonen innebære informasjonsoppfattelse (S eller N). Denne sekundærfunksjonen sørger for balanse: God beslutningstaking krever god informasjonsoppfattelse og motsatt.

De tredje og fjerne funksjonene utvikles senere. I likhet med hovedfunksjonen og sekundærfunksjonen, balanserer de hverandre: den ene innebærer informasjonsoppfattelse og den andre beslutningstaking. Den fjerde funksjonen, eller den minst foretrukne funksjonen, er generelt en persons svake punkt – området som mest trolig overses og derfor er mest sårbart. Bruk skjemaet 'Preferanserekkefølge' på side 48 som en hurtigveiledning.

Grupperingene innenfor dynamikklinser er definerte i henhold til dominanten, S, N, T eller F. Én måte å bestemme typens dynamikk på er å bruke '1-2-regelen': I første rad i typetabellen vil den første funksjonen – enten sansning eller intuisjon, avhengig av type – være dominanten, i andre rad av typetabellen vil den andre funksjonen – enten tenkning eller følelse, avhengig av type – være dominanten. Med andre ord: 'Første rad, første funksjon, andre rad, andre funksjon.' I den tredje raden er den første funksjonen dominanten, i den fjerde raden er den andre funksjonen dominanten.

S	N	
T	F	T
S	N	
T	F	T

- Sansende (S) dominanter:** Realistiske, jordnære typer
- Intuitive (N) dominanter:** Visjonære, klarsynte typer
- Tenkende (T) dominanter:** Prinsippfaste, rettferdige typer
- Følende (F) dominanter:** Etske, forståelsesfulle typer

Preferanserekkefølge

ISTJ 1. Sansning 2. Tenkning 3. Følelse 4. Intuisjon	ISFJ 1. Sansning 2. Følelse 3. Tenkning 4. Intuisjon	INFJ 1. Intuisjon 2. Følelse 3. Tenkning 4. Sansning	INTJ 1. Intuisjon 2. Tenkning 3. Følelse 4. Sansning
ISTP 1. Tenkning 2. Sansning 3. Intuisjon 4. Følelse	ISFP 1. Følelse 2. Sansning 3. Intuisjon 4. Tenkning	INFP 1. Følelse 2. Intuisjon 3. Sansning 4. Tenkning	INTP 1. Tenkning 2. Intuisjon 3. Sansning 4. Følelse
ESTP 1. Sansning 2. Tenkning 3. Følelse 4. Intuisjon	ESFP 1. Sansning 2. Følelse 3. Tenkning 4. Intuisjon	ENFP 1. Intuisjon 2. Følelse 3. Tenkning 4. Sansning	ENTP 1. Intuisjon 2. Tenkning 3. Følelse 4. Sansning
ESTJ 1. Tenkning 2. Sansning 3. Intuisjon 4. Følelse	ESFJ 1. Følelse 2. Sansning 3. Intuisjon 4. Tenkning	ENFJ 1. Følelse 2. Intuisjon 3. Sansning 4. Tenkning	ENTJ 1. Tenkning 2. Intuisjon 3. Sansning 4. Følelse