

TYYPPI-OPAS™ SARJA

# ORGANISAATIOIDEN TYYPPI-OPAS™

KOLMAS KORJATTU PAINOS



SUOMENKIELINEN PAINOS

SANDRA KREBS HIRSH JEAN M. KUMMEROW

**opp**  
unlocking potential





# Mikä on MBTI?

Tämä vihko on kehitetty apuvälineeksi ymmärtämään *Myers-Briggs Type Indicator®*-persoonallisuusinventaarissa (MBTI®) saatuja tuloksia ja sitä, kuinka niitä voidaan soveltaa organisaatiossa. MBTI on hyödyllinen menetelmä, joka auttaa ymmärtämään ihmisiä kahdeksan persoonallisuuspreferenssin avulla, joita kaikki ihmiset käyttävät eri tilanteissa. Nämä kahdeksan preferenssiä muodostavat neljä vastakkaisparia. Suoritettuasi Tyypin indikaattorin saat tuloksena neljä preferenssiä (kustakin dikotomiasta yksi, jota pidät eniten sinua kuvaavana).

Preferenssiparit, tai dikotomiat, kuvaavat neljää aktiviteettiä:

- Energian saantia – jokainen ihminen saa energiaa, joko Ekstroversion (E) tai Introversion (I) avulla
- Havainnointia – mihin ihminen keskittää huomionsa, joko Aistivuuteen (S) tai Intuitioon (N)
- Päätösten tekoa – miten ihminen tekee päätöksiä, joko Ajattelun (T) tai Tuntemisen (F) avulla
- Elämistä – ihmisen valitsemaa elämäntapaa, joko Järjestelmällisyyttä (J) tai Spontaanisuutta (P)

Näihin preferenssipareihin liitettäviä piirteitä esitellään alla olevassa taulukossa.

Neljän preferenssiparin piirteitä		
<b>Energian saanti</b>	<b>Ekstroversio (E)</b> Hakee mieluiten energiaa ulkoisesta maailmasta; ihmisistä, aktiviteeteistä ja tavaroista	<b>Introversio (I)</b> Hakee mieluiten energiaa omasta sisäisestä maailmasta; ideoista, tunteista ja vaikutelmista
<b>Spontaanisuus</b>	<b>Aistivuus (S)</b> Vastaanottaa mieluiten informaatiota viiden aistin avulla ja huomaa nykytilanteen	<b>Intuitio (N)*</b> Vastaanottaa mieluiten informaatiota "kuudennen aistin" avulla ja huomaa tulevat mahdollisuudet
<b>Päätösten teko</b>	<b>Ajattelu (T)</b> Taipumus organisoida ja strukturoida tiedot tehdäkseen päätöksen loogisesti ja objektiivisesti	<b>Tunteminen (F)</b> Taipumus organisoida ja strukturoida tiedot tehdäkseen päätöksen henkilökohtaisella ja arvoihin suuntautuneella tavalla
<b>Eläminen</b>	<b>Järjestelmällisyys (J)</b> Elää mieluiten suunniteltua ja organisoitua elämää	<b>Havainnointi (P)</b> Elää mieluiten spontaania ja joustavaa elämää

\* Sekaannuksen välttämiseksi käytetään Intuutiosta kirjainta "N", koska "I" tarkoittaa Introversiota.

Näihin preferenssipareihin liitettäviä piirteitä esitellään alla olevassa taulukossa.

MBTI on ollut monien käyttämä apuväline eri puolilla maailmaa jo useiden vuosien ajan, muun muassa:

- Pienissä ja suurissa kansainvälisissä yhtiöissä
- Palvelualalla ja teollisuudessa
- Konsultointi- ja koulutuspalveluissa
- Julkisen vallan eri hallintotasoilla
- Vakiintuneissa ja uusissa yhtiöissä
- Koulutus- ja terveydenhoitolaitoksissa

Yleisesti MBTI on apuväline, joka auttaa ihmisiä organisaatioissa

- Ymmärtämään itseään ja toisia
- Arvostamaan muita ja hyödyntämään yksilöjen välisiä eroja konstruktivisella tavalla
- Lähestymään ongelmia erilaisilla tavoilla ja näin ollen olemaan tuottavampia

Organisaatiot käyttävät MBTI:tä lähinnä

- Ihmisresurssien käytön maksimoimiseksi
- Hyödyntääkseen yksilöiden luonnollisia vahvuuksia
- Tiimityön parantamiseksi
- Ymmärtämään johtamis- ja hallintotyötylien eroja ja sopeutumaan niihin
- Johtajien, työtovereiden, työntekijöiden ja asiakkaiden välisen kommunikaation tehostamiseen ja parantamiseen
- Urakehityksessä
- Ratkaisemaan konflikteja
- Yksilöiden valmennuksessa
- Koulutuksen kehittämisessä
- Huomaamaan työntekijöiden ainutlaatuiset panokset
- Kehittämään kykyjä luovuudessa, ajankäytössä ja stressin käsittelyssä

Yhdysvaltalainen Katharine Briggs yhdessä tyttärensä

Isabel Myersin kanssa kehittivät MBTI:n. Indikaattori perustuu C.G. Jungin teoriaan psykologisista tyypeistä.

Jotta ymmärtäisit tuloksesi oikein, muista, että MBTI

- Enemmänkin kuvaa kuin määrittelee; sitä käytetään luomaan mahdollisuuksia eikä rajoittamaan vaihtoehtoja
- Kuvaa preferenssejä, ei taitoja, kykyjä tai pätevyyttä
- Pitää lähtökohtanaan sitä, että kaikki preferenssit ovat yhtä tärkeitä, arvokkaita ja hyödyllisiä
- Toteaa, että jokainen ihminen voi käyttää jokaista preferenssiä
- On hyvin dokumentoitu tuhansissa tieteellisissä tutkimuksissa, joita on suoritettu 50 vuoden ajan
- On jatkuvan tutkimustyön alla sen sovellutuksien tukemiseksi

Koska monet tekijät vaikuttavat MBTI-tuloksiin (esimerkiksi työtehtävät, perheen tuomat vaatimukset ja/ tai kulttuurinormit), niitä pitää käsitellä varovasti ja ne tulee varmistaa yksilötasolla. Haluat varmasti määritellä mikä tyyppi lähinnä kuvaa juuri sinua. On todennäköistä, että se on sama kuin MBTI:n määrittelemä, mutta ei kuitenkaan aina. Voit käyttää tätä vihkoa apunasi, kun haluat saada selville sen persoonallisuustyyppin, joka kuvaa sinua parhaiten.

## MBTI-preferenssit

Kahdeksaa MBTI-preferenssiä kuvataan kolmella eri tavalla:

- Esittelemällä lista niistä sanoista, jotka yleensä yhdistetään jokaiseen preferenssiin
- Tutkimalla preferenssien vaikutusta työtilanteisiin
- Tarkkailemalla miten preferenssit vaikuttavat kommunikaatioon

Lukiessasi sivuja 2-4 voi olla avuksi, jos merkitset ne sanat ja lauseet, jotka mielestäsi kuvaavat sinua ja voit sillä tavalla nähdä mikä preferenssi kuvaa sinua parhaiten.

## Sanastoa

### Energia (energian suuntautuminen)

#### Ekstrovertti (E)

ulkopuolinen/ulkomaailma  
ulkoinen vetovoima  
ajattelee ääneen  
laajuus  
sitoutunut ihmisiin ja asioihin  
vuorovaikutus  
toiminta  
tehdä - ajatella - tehdä

#### Introvertti (I)

sisäpuolinen/sisämaailma  
sisäinen vetovoima  
pitää ajatuksensa omana tietonaan  
syvyys  
sitoutunut ideoihin ja ajatuksiin  
keskittyminen  
harkitseminen  
ajatella - tehdä - ajatella

### Havainnointi (havaitseminen)

#### Aistivuus (S)

suuntautunut nykyhetkeen  
mikä on todellista  
käytännöllinen  
fakta  
parantaa vakiintuneita taitoja  
hyödyllisyys  
askel askeleelta  
viisi aistia

#### Intuitio (N)

tulevaisuuden mahdollisuudet  
mitä voi tapahtua  
teoreettinen  
innoitus  
oppii uusia taitoja  
uutuus  
näkemys näkemykseltä  
kuudes aisti, aavistus

### Päätösten teko (arvostelu)

#### Ajattelu (T)

looginen systeemi  
pää  
objektiivinen  
oikeus  
kritiikki  
periaatteet  
järki  
kova mutta oikeudenmukainen

#### Tunteminen (F)

arvosysteemi  
sydän  
subjektiivinen  
armo  
kohteliaisuus  
harmonia  
empatia  
myötätuntoinen

### Eläminen (suuntautuminen ulkoiseen maailmaan)

#### Järjestelmällisyys (J)

tekee päätöksiä tietoon perustuen  
säätölee  
tarkistaa  
vakiintunut  
ohjaa omaa elämäänsä  
asettaa tavoitteita  
eristää  
järjestelmällinen

#### Havainnointi (P)

kiinnittää huomiota/kerää informaatiota  
tulvii  
soveltaa  
tunnusteleva  
antaa elämän tapahtua  
etsii vaihtoehtoja  
avautuu  
joustava

## Preferenssien vaikutus työtilanteissa

### Ekstroversio

- Osallistuu aktiivisesti eri tehtäviin
- On yleensä kärsimätön pitkien, hitaiden töiden suhteen
- On kiinnostunut työpaikkansa aktiviteeteistä ja siitä, miten muut ihmiset suorittavat ne
- Toimii nopeasti, joskus ajattelematta
- Pitää puheluita tervetulleena taukona työnteossa
- Kehittää ideoita keskustelemalla niistä muiden kanssa
- Pitää tiimissä työskentelystä ja siitä, että ihmisiä pyörii hänen ympärillään

### Introversio

- Pitää rauhallisesta ja yksityisestä paikasta keskittymistä varten
- Taipumus tyytyä työskentelemään yhden projektin puitteissa pitkään ilman keskeytyksiä
- On kiinnostunut faktoista ja/tai ideoista, joihin työtehtävät perustuvat
- Haluaa ajatella ennen kuin toimii, joskus jopa niin kauan, ettei toimi lainkaan
- Pitää puheluita häiritsevinä ollessaan keskittynyt tehtävään
- Kehittää ideoita yksin tutkiskelemalla niitä
- Tekee töitä yksin tai satunnaisesti pienissä ryhmissä

### Aistivuus

- Haluaa käyttää kokemusta ja vakiomenetelmiä ongelmien ratkaisemiseen
- Käyttää taitoja, jotka on jo hienosäädetty
- Tekee harvemmin faktavirheitä, mutta voi olla välittämättä innoituksesta
- Tekee mielellään käytännön asioita
- Haluaa ensin esitellä työnsä yksityiskohdat
- Pitää olemassa olevista asioista ja niiden kehittämistä
- Etenee askel kerrallaan tai osa kerrallaan, hyvällä ajantajulla

### Intuitio

- Ratkaisee mielellään uusia, monimutkaisia ongelmia
- Pitää haasteesta oppia jotain uutta
- Laiminlyö harvemmin näkemyksiä, mutta saattaa olla välittämättä faktoista
- Pitää innovatiivisten asioiden tekemisestä
- Haluaa ensin esitellä yhteenvedon työstään
- Pitää enemmän muutoksista, joskus radikaaleistakin, kuin jatkuvuudesta
- Etenee energianpuuskissa ja seuraa innoitustaan

### Ajattelu

- Käyttää loogista analyysiä tehdessään johtopäätöksiä
- Pystyy työskentelemään ilman sopusointua, keskittyen silloin ainoastaan tehtävään
- Suututtaa muut tarkoittamattaan, kun ei ota heidän tunteitaan huomioon
- Tekee persoonattomia päätöksiä ja kiinnittää joskus liian vähän huomiota ihmisten toiveisiin
- On taipuvainen olemaan päättäväinen ja nopea esittämään kritiikkiä
- Ottaa huomioon tilanteeseen liittyvät periaatteet
- Haluaa tunnustusta hoidettuaan tehtävänsä vaatimusten mukaisesti tai paremmin

### Tunteminen

- Perustaa johtopäätöksensä arvoihin
- Työskentelee parhaiten sopusoinnussa muiden kanssa, ihmisiin keskittyen
- Nauttii saadessaan tyydyttää muiden tarpeita, jopa pieniä asioita koskien
- Antaa sen, mistä muut pitävät tai mitä he inhoavat, vaikuttaa päätöksiinsä
- On sympaattinen ja välttää, jopa inhoaa, epämiellyttävien asioiden kertomista ihmisille
- Huomioi tilanteeseen liittyvät arvot
- Haluaa toistuvaa arvostusta koko työprosessin ajan

### Järjestelmällisyys

- Työskentelee parhaiten saadessaan tehdä suunnitelman ja saattaa sen päätökseen
- Pitää tehtävien organisoinnista ja loppuun saattamisesta
- Keskittyy loppuun saatettaviin tehtäviin ja jättää muut eteen tulevat asiat huomioimatta
- Tuntee olonsa mukavaksi heti, kun jotain asiaa, tilannetta tai henkilöä koskeva päätös on tehty
- Tekee nopeita päätöksiä, koska hän haluaa saattaa asiat loppuun
- Hakee struktuuria ja aikatauluja
- Listaa asiat nopeuttaakseen tiettyjen tehtävien suorittamista

### Havainnointi

- Haluaa joustavuutta työhönsä
- Pitää tehtävien aloittamisesta ja niiden jättämisestä avoimeksi viime hetken muutoksia varten
- Haluaa sisällyttää mahdollisimman useita seikkoja, jolloin hän lykkää tärkeitä tehtäviä
- Tuntee olonsa mukavaksi ollessaan avoin kokemuksille, eikä halua jäädä mistään paitsi
- Lykkää päätöksiä, koska hän haluaa etsiä vaihtoehtoja
- Sopeutuu muuttuviin tilanteisiin ja tuntee itsensä rajoitetuksi liiallisesta struktuurista
- Listaa asiat muistuttaakseen itseään mahdollisista tehtävistä, joita voisi tehdä, kun aikaa riittää

## Mieluisimmat kommunikaatiotavat

### Ekstroversio

- Viestii energiaa ja intoa
- Vastaa nopeasti ilman pitkiä ajattelutaukoja
- Keskustelee ihmisistä, asioista ja ideoista ulkoisessa maailmassa
- Voi tarvita hillitä ilmaisujaan
- Hakee mahdollisuuksia kommunikoida ryhmien kanssa
- Hoitaa asiat mieluummin kasvotusten kuin kirjallisesti ja puhelimitse mieluummin kuin sähköpostitse
- Kehittää ideoitaan mielellään ääneen kokouksissa

### Introversio

- Pitää energian ja innon sisällään
- Miettiä ennen kuin vastaa
- Harkitsee ideoita, ajatuksia ja vaikutelmia tarkasti
- Voi tarvita rohkaisua uskaltakseen ilmaista itseään
- Pyrkii kommunikoimaan kahden kesken
- Hoitaa asiat mieluummin kirjallisesti kuin kasvotusten ja sähköpostitse mieluummin kuin puhelimitse
- Kertoo kokouksissa alusta loppuun harkituista ideoistaan

### Aistivuus

- Haluaa, että olemassa olevat todisteet esitetään ensin (faktat, yksityiskohdat ja esimerkit)
- Haluaa että esimerkkejä käytännöllisistä ja realistisista sovellutuksista sekä selkeät selitykset kaikista faktojen välisistä yhteyksistä
- Luottaa kokemukseen antaakseen informaatiota ja esimerkkejä
- Etenee keskusteluissa askel askeleelta
- Haluaa ehdotusten olevia suoria ja toteutettavissa
- Viittaa esimerkkeihin
- Seuraa esityslistaa kokouksissa

### Intuitio

- Pitää globaaleista suunnitelmista, joissa suuret linjat esitellään ensin
- Haluaa ottaa huomioon tulevaisuuden mahdollisuudet ja haasteet
- Käyttää oivalluksia ja mielikuvitusta tiedonlähteinä ja esimerkkeinä
- Keskustelee epäsuorasti
- Haluaa ehdotusten olevan uusia ja epätavallisia
- Viittaa yleisiin käsitteisiin
- Käyttää kokouksen esityslistaa lähtökohtana

### Ajattelu

- Esittää asiansa mieluiten lyhyesti ja ytimekkäästi
- Haluaa tehdä listan jokaisen vaihtoehdon eduista ja haitoista
- Voi olla älyllisesti kriittinen ja objektiivinen
- Vakuuttuu viileän neutraaleista perusteluista
- Esittää ensin tavoitteet ja päämäärät
- Pitää tunteita toissijaisina
- Kokouksissa hän keskittyy ensisijaisesti tehtäväänsä

### Tunteminen

- Haluaa miellyttää ja olla samaa mieltä muiden kanssa
- Haluaa tietää vaihtoehtojen seuraukset ihmisille ja arvoille
- Voi olla arvostava ja hyväksyvä vuorovaikutuksessa
- Vakuuttuu henkilökohtaisesta aitoudesta
- Esittää ensin asiat, joista ollaan samaa mieltä
- Pitää logiikkaa ja objektiivisuutta toissijaisina
- Kokouksissa hän keskittyy ensisijaisesti ihmisiin

### Järjestelmällisyys

- Haluaa olla samaa mieltä suunnitelmista, aikatauluista ja mahdollisista aikarajoista
- Ei pidä yllätyksistä ja haluaa saada varoituksen etukäteen
- Odottaa, että muut panevat asiat täytäntöön
- Esittää kantansa ja päätöksensä lopullisina
- Haluaa kuulla tuloksista ja saavutuksista
- Keskittyy tarkoitukseen ja suuntaan
- Kokouksissa hän keskittyy tehtävän loppuunsaattamiseen

### Havainnointi

- On halukas keskustelemaan aikatauluista, mutta ei halua tiukkoja aikarajoja eikä suunnitelmia, joita ei voi muuttaa
- Pitää yllätyksistä ja sopeutuu viime hetken muutoksiin
- Odottaa, että muut vastaavat tilanteen haasteisiin
- Esittää näkemyksensä alustavina ja muutettavina
- Haluaa kuulla vaihtoehtoista ja mahdollisuuksista
- Keskittyy riippumattomuuteen ja joustavuuteen
- Kokouksissa hän keskittyy prosessiin





# Preferenssiryhmät

Vastauksesi MBTI-kysymyksiin määrittelevät psykologisen tyyppisi. Koska jokaista kahdeksaa preferenssiä edustaa kirjain (E, I, S, N, T, F, J tai P), tyypeistä voidaan käyttää nelikirjaimista koodia. Esimerkiksi ESTJ kuvaa ulkoisesta maailmasta energiaa saavaa ihmistä (E), joka käyttää mieluiten Aistivuutta (S) käsitelläkseen sisään tulevaa tietoa, tekee Ajatteluun (T) perustuvia päätöksiä ja elää Järjestelmällisellä (J) tavalla.

Yksilöllinen tyyppi on preferenssien yhdistelmä, joka muodostuu kunkin preferenssiparin, tai dikotomian yhdestä preferenssistä. Kun kaikki neljä dikotomia yhdistellään kaikilla mahdollisilla tavoilla, on tuloksena kuusitoista tyyppiä. Nämä kuusitoista tyyppiä esitellään tyyppitaulukossa. Oppiessasi käyttämään tyyppitaulukkoa, voit tutkia tietoja ja muodostaa nopeasti näkemyksen ja hypoteesin kustakin taulukossa esiintyvistä ryhmistä. Tyyppitaulukko on järjestetty seuraavasti:

- **Introversio** on kahdella ylimmäisellä rivillä, **Ekstroversio** kahdella alimmaisella
- **Aistivuu**s on kahdessa vasemmanpuolisessa palstassa ja Intuitio kahdessa oikeanpuolisessa
- **Ajattelu** on kahdessa ulommaisessa palstassa ja **Tunteminen** kahdessa sisimmäisessä
- **Järjestelmällisyys** on ylä- ja alariveillä ja **Havainnointi** sisäpuolen riveillä

Ihmiset, jotka työskentelevät psykologisten tyyppien pohjalta, ryhmittävät preferenssit mieluiten heille ja tehtävilleen tarkoituksenmukaisella tavalla. Tässä kolme yleisintä preferenssiryhmää: tyyppitaulukon neljännesparit, toimintoparit (tai palstat) ja temperamentti.

Tyyppitaulukko					
	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	

## Neljännesparit

Yksi yleisesti käytetty yhdistelmä persoonallisuustyyppien kuvaamiseen liittyy tyyppitaulukon *neljännespareihin*. Ne yhdistävät energian saannin (E-I) ja spontaanisuuden (S-N) preferenssit, joiden tuloksena saadaan neljännesparit: IS, ES, IN ja EN. Neljännespareja käytetään usein niin johtajuuden, oppimisen ja työnteon eri tyylien kuvaamiseen kuin yrityskulttuurin ja muutoksien hallitsemisen selittämiseen.

Viistottain olevien neljännesparien (IS-EN ja IN-ES) välillä voi olla luovia jännityksiä. Esimerkiksi, kun IS sanoo: "Jos asiat kerran toimivat, miksi tehdä muutoksia!" niin EN sanoo: "Muutokset ovat aina hyväksi!". IN voi olla niin kiireinen visioiden luomisessa, että hän ei ehkä huomaa vaiheita, joita vaaditaan niiden toteuttamisessa – ES on puolestaan erittäin taitava tässä.

Kaikkia neljää näkemystä tarvitaan ja ne ovat arvokkaita organisaatioissa. Kun yksi tai useampi näkemys puuttuu, organisaation jäsenet voivat käyttää taulukkoa sivulla 6 tarkistaakseen mitä näkemykseen tulisi lisätä tai millä sitä pitäisi täydentää varmistaakseen optimaalisen tuloksen. Tämä ei tarkoita sitä, että organisaation tulisi lisätä "puuttuvat tyypit" ryhmäänsä, vaan lähinnä sitä, että ryhmän jäseniä tulisi rohkaista käyttämään kaikkia preferenssejään.

## Neljä toimintoparia

Nämä preferenssien yhdistelmät (ST, SF, NF, NT) tunnetaan myös *toimintopareina* ja vastaavat tyyppitaulukon palstoja. Ne liitetään usein kommunikaatiotapaan, ongelmien ratkaisuun, uravalintoihin ja organisaatiokulttuuriin.

Kaikki neljä näkökulmaa tuovat jotakin organisaatioon. Kun yksi tai useampi näkökulma puuttuu, ihmiset voivat käyttää alla olevaa taulukkoa täydentämään näkemystään varmistaakseen, että tulos on paras mahdollinen.

### Preferenssiryhmät toimintoparien (ST, SF, NF, NT) tai tyyppitaulukon palstojen mukaan

	ST	SF	NF	NT
<b>Ihminen jonka preferenssi on:</b>	Aistivuus + Ajattelu	Aistivuus + Tunteminen	Intuitio + Tunteminen	Intuitio + Ajattelu
<b>Keskittyy:</b>	Tosiasioihin	Tosiasioihin	Mahdollisuuksiin	Mahdollisuuksiin
<b>Panos:</b>	Menettelytavat	Sisäinen ja ulkoinen asiakaspalvelu	Ihanteet, jotka ovat pyrkimisen arvoisia	Teoreettiset käsitteet
<b>Tavoitteena:</b>	Tehokkuus	Muiden auttaminen	Mahdollistaminen	Hallinta
<b>Kysyy:</b>	Miten se tehdään, milloin ja paljonko se maksaa?	Keneen se vaikuttaa, kuka sen tekee ja miten?	Miten siitä tiedotetaan ja kehen se vaikuttaa?	Mikä on uusin ja tärkein teoria tai strategia?
<b>Käyttää tietokonetta:</b>	Pitääkseen tiedot ajankohtaisina	Pitääkseen tiedot ajankohtaisina, etenkin sellaiset, jotka liittyvät ihmisiin	Auttaakseen omaa ja muiden kasvua ja kehitystä	Mallien luomiseen ja simulointiin
<b>Kokee konfliktin:</b>	Kun töitä ei suoriteta kunnolla	Kun ihmiset ovat eri mieltä	Kun arvoista ei välitetä tai niitä ei kunnioiteta	Kun periaatteet ovat väärät tai virheelliset
<b>Välttää konfliktin::</b>	Varmistamalla, että struktuurit toimivat	Kohtaamalla ihmisten tarpeet	Mieltämällä selviä arvoja	Varmistamalla, että periaatteet ovat järkeviä
<b>Haluaa tiimin keskittyvän</b>	Lopputulokseen	Tuen tarjoamiseen	Rohkaisuun	Systeemeihin
<b>Löytyy tämän tyyppisistä organisaatioista:</b>	Hallitus, tuotanto, rakentaminen	Palvelu, terveydenhoito, opetus	Kommunikaatio, taide, konsultointi ja kehittäminen	Uusi teknologia, tiede, akateeminen toiminta

## Hallitsevan (nro 1) ja neljännen (nro 4) toiminnon piirteet ja seuraukset

Kun **Aistivuu**s on nro 1 (hallitseva toiminto) ja **Intuitio** on nro 4 (neljäs toiminto), kuten ISTJ-, ISFJ-, ESTP- ja ESFP-tyypeillä, on todennäköistä, että sinulla on *selkein näkemys tositalanteessa*.

On todennäköistä, että sinä:

- Tunnistat olennaisen tiedon
- Sovellat kokemusta ongelmia ratkaistaessa
- Huomaat mihin pitäisi kiinnittää huomiota
- Pidät lukua olennaisista asioista
- Käsittelet ongelmia realistisella tavalla

Kovan paineen alla saatat:

- Juuttua rutiineihin ja yksityiskohtiin
- Jäädä kiinni, unohtaa terveen järjen ja olla huomaamatta mahdollisia ratkaisuja
- Nähdä tulevaisuuden negatiivisena
- Muuttua turhan pessimistiseksi

Kun **Intuitio** on nro 1 (hallitseva toiminto) ja **Aistivuu**s on nro 4 (neljäs toiminto), kuten INTJ-, INFJ-, ENTP- ja ENFP-tyypeillä, on todennäköistä että sinulla on *selkein näkemys mahdollisuuksista*.

On todennäköistä, että sinä:

- Tunnistat uudet mahdollisuudet
- Keksit uusia ratkaisuja ongelmiin
- Pidät keskittymisestä tulevaisuuteen
- Pidät jatkuvasti silmät auki uusien ideoiden varalta
- Käyt uusien ongelmien kimppeun innolla

Kovan paineen alla saatat:

- Tuntea, että ideat ja mahdollisuudet valtaavat sinut ja, että ne kaikki ovat yhtä houkuttelevia
- Saada pakkomieltteen yksityiskohdista, jotka eivät ole erityisen tärkeitä
- Huolestua asiaankuulumattomista tiedoista ja antaa niiden leimata koko asian
- Kiinnittää liian paljon huomiota aistien tyydyttämiseen, esimerkiksi syömiseen, juomiseen, television katselemiseen tai liialliseen treenaamiseen

Kun **Ajattelu** on nro 1 (hallitseva toiminto) ja **Tunteminen** on nro 4 (neljäs toiminto), kuten ISTP-, INTP-, ESTJ- ja ENTJ-tyypeillä, on todennäköistä että sinulla on *selkein näkemys siitä, mikä on loogista*.

On todennäköistä, että sinä:

- Analysoit tilannetta
- Löydät puutteet jo etukäteen
- Pidät johdonmukaisesti kiinni tietyistä periaatteista
- Otat huomioon vahvuudet ja heikkoudet
- Otat jyrkän kannan vastustajia kohtaan

Kovan paineen alla saatat:

- Muodostaa voimakkaita mielipiteitä kohtuuttomuuteen asti
- Saada hallitsemattomia tunnepurkauksia ja näyttää vihaa tai muita tunteita odottamattomasti
- Olla yliherkkä "loukkauksille"
- Ottaa kritiikin erittäin henkilökohtaisesti

Kun **Tunteminen** on nro 1 (hallitseva toiminto) ja **Ajattelu** on nro 4 (neljäs toiminto), kuten ISFP-, INFP-, ESFJ- ja ENFJ-tyypeillä, on todennäköistä että sinulla on *selkein näkemys siitä, mikä on tärkeää*.

On todennäköistä, että sinä:

- Tunnet empatiaa muita kohti
- Olet huolestunut siitä, mitä muut tuntevat
- Sallit lieventäviä asianhaaroja
- Tiedät mikä on todella tärkeää
- Arvostat jokaisen ihmisen panosta

Kovan paineen alla saatat:

- Lopettaa muiden kuuntelemisen ja sopeutumisen heidän mukaansa
- Tulla niin herkäsi konfliktien suhteen, että jätät ne huomioimatta tai vältät niitä
- Olla ylikriittinen; löytää virheitä melkein kaikessa, mutta epäloogisella tavalla
- Olla liian dominoiva ja ottaa johdon kuuntelematta muita

Muista, että jos preferenssisi on Ekstroversio (E) niin näytät useimmiten hallitsevaa toimintoasi, kuten vasemmanpuolisessa palstassa yllä. Jos preferenssisi on Introversio (I) niin käytät useimmiten niitä piirteitä sisäisesti; näin ollen ne ei ole yhtä selviä muille. Yleisesti se tarkoittaa sitä, että sinun pitää nähdä enemmän vaivaa, jotta ihmiset ymmärtävät haluamasi tiedot..

Muista, että neljäs toiminto yleensä näyttäytyy tässä muodossa (oikeanpuolinen palsta) ollessasi stressaantunut, sairas tai uupunut. Nämä ovat vain muutamia neljännen toiminnon yleisistä muodoista.

Vasemmanpuolinen palsta on sovellettu Myersin teoksesta (1962).



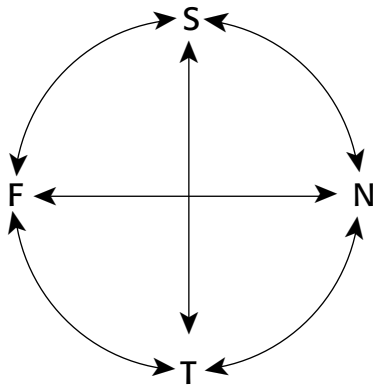


# Päätösten teko tyyppipreferenssejä käyttäen

**M**BTI-prosesseista voi olla suuri apu sekä yksilöille että tiimeille ongelmia työstettäessä ja päätöksiä tehdessä. Vaikka tämä prosessi vaikuttaa selvältä, sitä voi itse asiassa olla vaikeaa toteuttaa täysin, koska ihmisillä on taipumus jättää väliin ne osat prosessista, jotka vaativat heitä käyttämään vähiten mieluisia (kolmatta ja neljättä) toimintojaan.

Päätökset tehdään yleensä painottamalla hallitsevaa toimintoa ja jättämällä vähiten mieluisan huomioimatta. On todennäköisempää, että syntyy parempi päätös, jos käytetään kaikkia preferenssejä.

Alla on ongelmanratkaisumalli. Malli on ympyrä, jossa on mahdollista aloittaa mistä kohdasta tahansa ja siirtyä mihin suuntaan tahansa, oman preferenssinsä järjestyksen mukaisesti. Kaikkein todennäköisintä on aloittaa hallitsevasta (nro 1) toiminnosta, jatkaa auttavaan (nro 2) toimintoon ja kiinnittää vain vähäistä huomiota kolmanteen ja neljanteen toimintoon.



Mallia on sovellettu Isabel Briggs Myersin työn mukaisesti.

## Kaikkien toimintojen huomioiminen

Kiinnittämällä huomiota kaikkiin neljään toimintoon syntyy parempi lopputulos. Kaikki ympyrän kohdat tulee käydä läpi. Yksi tapa huomioida kaikki toiminnot on asettaa ja vastata kaikkiin seuraavalla sivulla oleviin kysymyksiin.

Esimerkiksi ENFP-tyyppi voi ensin hakea mahdollisuuksia (nro 1 N) ja sitten harkita niiden tärkeyttä (nro 2 F). Mieluiten hänen pitäisi vielä harkita logiikkaa (nro 3 T) ja faktoja (nro 4 S).

Ennen kuin olet oppinut hallitsemaan tämän prosessin, voi olla hyvä kysyä neuvoa niiltä, joilla on vastakkaiset preferenssit, kun teet tärkeitä päätöksiä. Kiinnitä erityisesti huomiota kolmannen ja neljännen preferenssisi panoksiin. Sama pätee myös, jos tiimissä on paljon tietynlaisia tyyppisiä: silloin tulee kiinnittää huomiota puuttuviin preferensseihin. Myös siinä tapauksessa on eduksi kysyä neuvoa muilta, jotka edustavat erilaista tyyppiä.

## Kysymyksiä eri preferensseille

### Aistivuus (S)

- Miten me jouduimme tähän tilanteeseen?
- Mitä varmoja tietoja meillä on?
- Mikä on todellinen tilanne tällä hetkellä?
- Mitä on tehty ja kuka sen on tehnyt?
- Mitä on jo olemassa ja mikä toimii?

### Intuitio (N)

- Miten tietoa voidaan tulkita?
- Mitkä näkemykset ja aavistukset tulevat mieleen tässä tilanteessa?
- Minkälaisia mahdollisuuksia olisi, jos ei olisi rajoitteita?
- Mitä muita suuntia/alueita voi tutkia?
- Mitä tämä ongelma vastaa?

### Ajattelu (T)

- Mitkä ovat jokaisen vaihtoehdon edut ja haitat?
- Mitkä ovat vaihtoehtojen loogiset seuraukset?
- Mitkä objektiiviset kriteerit tulee täyttää?
- Mitkä ovat kunkin vaihtoehdon kulut?
- Mikä on järkevin vaihtoehto?

### Tunteminen (F)

- Miten lopputulos tulee vaikuttamaan ihmisiin, prosessiin ja/tai organisaatioon?
- Mikä on minun henkilökohtainen reaktioni (mistä minä pidän tai en pidä) jokaiseen vaihtoehtoon?
- Miten muut tulevat reagoimaan ja vastaamaan vaihtoehtoihin?
- Mitkä ovat jokaisen vaihtoehdon perimmäiset arvot?
- Kuka on omistautunut ratkaisun toteuttamiselle?

Lopuksi, seuraa näitä askeleita:

- Käytä Introversiota (I) jotta voisit käyttää aikaa jokaisen vaiheen harkitsemiseen.
- Käytä Ekstroversiota (E) keskustellaksesi jokaisesta vaiheesta ennen kuin jatkat.
- Käytä Havainnointia (P) jokaisessa vaiheessa, jotta keskustelu ja vaihtoehdot pysyisivät avoimina eikä asioista luovuttaisi liian aikaisin.
- Käytä sitten Järjestelmällisyyttä (J) päätöksen teossa ja aikarajasta ja suunnitelmista päättämässä.

## Luonnollisten vahvuuksiesi käyttäminen

Vaikka kaikki tyypit voivat tehdä kaikkia tehtäviä, jokaisella tyypillä on taipumus kallistua tiettyyn suuntaan. Toimit parhaiten, kun käytät tyyliä, joka sallii sinun ilmaista omat preferenssisi. Kun sinut pakotetaan käyttämään tyyliä, jossa et pysty tai jossa ei ole mahdollisuutta käyttää omia preferenssejä kauan, voi se johtaa tehottomuuteen tai loppuun palamiseen. Eli, vaikka voit käyttää toista tyyliä tarvittaessa tai käyttää toisia preferenssejä kun se on sopivaa, panoksesi on kuitenkin paras, kun käytät omia preferenssejäsi. Lyhyesti sanottuna: KÄYTÄ VAHVUUKSIASI!