



---

# Myers-Briggs Type Indikator® Teamrapport

Udviklet af Allen L. Hammer

Europæisk udgave

---

Team (Eksempel) 250211

Rapport til  
**ERIK EKSEMPEL**

## 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

### 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.

### 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.

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.

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	
Analysere 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.

## 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.

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 aktuell 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.

## 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 MBTI-spørgeskemaet valgte du dine præferencer som værende INFJ.

### Din type: INFJ

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

**I** Introversion  
**N** Intuition  
**F** Følen  
**J** Vurdering

INFJ'er er innovative og visionære. I et team udtrykker de stilfærdigt, men tydeligt deres vision for, hvordan mennesker bedre kan støttes.

### Dine styrker: INFJ

### Anvendt nu?

Udvikler en klar vision for, hvordan tingene kan blive bedre for andre

Sætter ord på visionen og kommunikerer den med intensitet

Sætter teamets mål og handlinger ind i en større kontekst

Foreslår innovative måder til at løse problemer

Kommer med utallige alternativer og muligheder

Organiserer andre til at udføre opgaven

Overvejer teambeslutningers virkning på andre

Viser interesse for andres synspunkter

Lytter til andres meninger, og stræber efter harmoni

Minder teammedlemmer om fælles værdier

Forhandler vind-vind-løsninger

Reflekterer over de langsigtede implikationer af teambeslutninger

### 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: INFJ	Forslag
Bliver muligvis handlingslammet af egen perfektionisme	Spørg dig selv, hvilke skridt du kan tage mod dit mål, selv hvis det ikke er perfekt
Mister muligvis modet, når virkeligheden ikke lever op til dine forventninger	Tænk over, hvordan du kan nå dine idealer ved at tage et lille skridt ad gangen
Har muligvis urimelige forventninger til andre og mener, at andre bør tage sig lige så meget af tingene, som du gør	Gør dine forventninger tydelige, og spørg dine kollegaer, om de mener, disse forventninger er realistiske
Foretager muligvis intuitive spring, som andre ikke kan følge	Antag ikke, at alle følger din tænkning. Spørg teamet for at sikre, at de forstår dig
Er muligvis ikke villig til at indgå kompromis	Indse, at et kompromis kan være nødvendigt for at nå dine idealer. Du vil muligvis behøve hjælp fra teammedlemmer med andre synspunkter
Skaber muligvis visioner bag lukkede døre og er ikke klar over, hvad der er realistisk	Del, hvad du tænker, med nogle få teammedlemmer tidligt i forløbet, og bed om feedback

Dine præferencer for INFJ er forskellig fra dit teams præferencer for ESTJ. På nogle områder er du sikkert enig og støtter den måde, som dit team arbejder på – og på andre områder er du uenig. Brug tid på at lytte og forstå andre teammedlemmers synspunkter, når deres præferencer er forskellige fra dine. Overvej dog også, hvornår jeres forskellige måder at se verden og løse problemer på kan være til fordel for teamet.

Du vil bidrage mest til dit team ved at bruge dine præferencer som INFJ. 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.

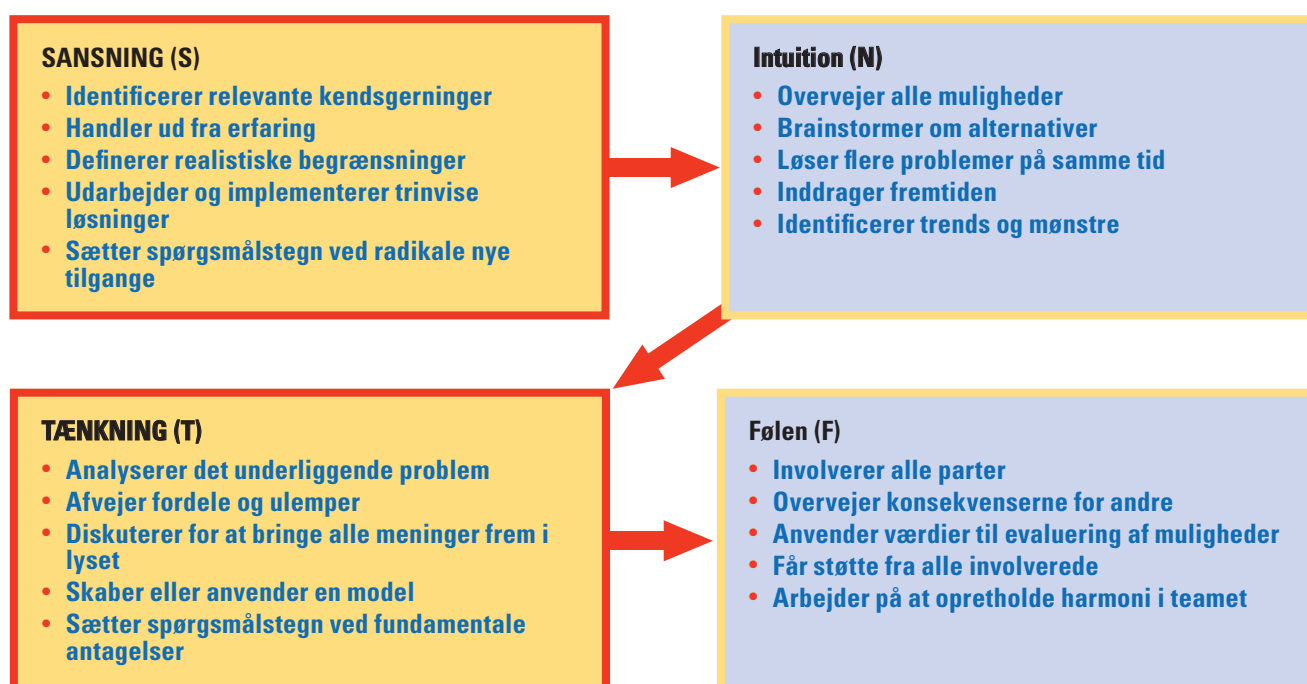
### Individuel handleplan

- ▶ 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.

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.

### Handleplan for teamet

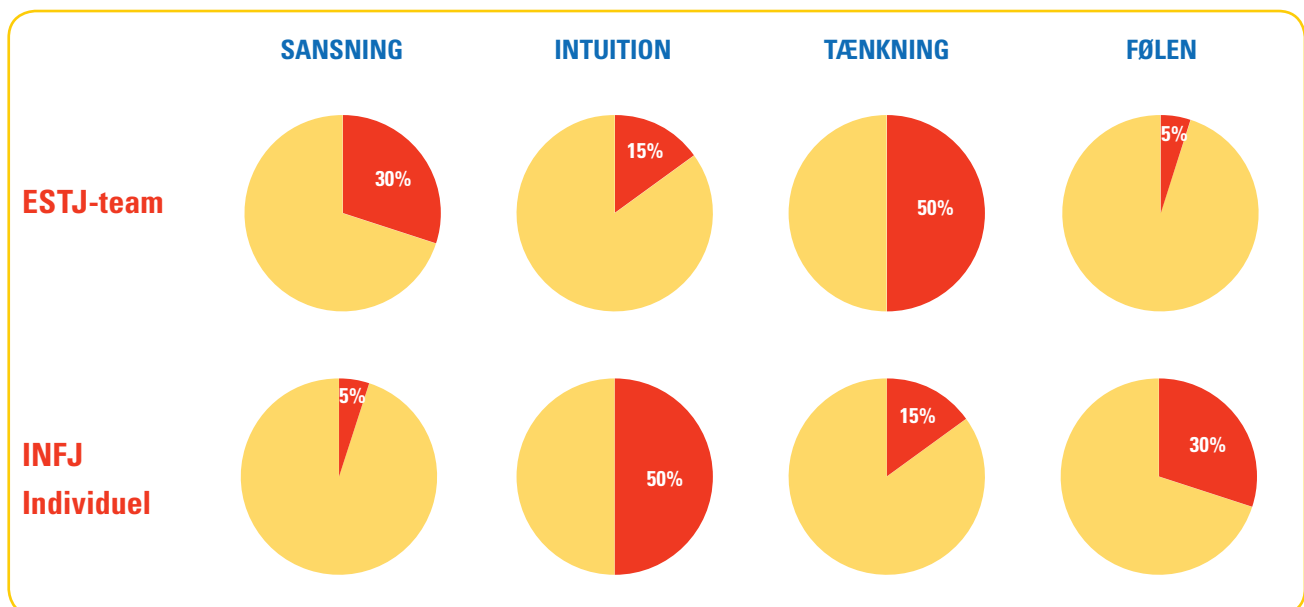
- ▶ Næste gang teamet står over for en beslutning, arbejd da gennem trinene i den rækkefølge, der er angivet af pilene ovenfor.
- ▶ Identificer teammedlemmer eller en person uden for teamet, som kan hjælpe dit team med at tage sig af aspekterne Intuition og Følen ved problemløsning.



## Din individuelle type og problemløsning

Som en person, der foretrækker INFJ, foretrækker du sandsynligvis en problemløsningsstil, der primært involverer brugen af Intuition og Følen. Du holder sikkert af at skabe helt nye muligheder, der kan hjælpe andre, og er opmærksom på den betydning, dine beslutninger har for andre. Du vil med mindre sandsynlighed bruge tid på kendsgerninger og detaljer, så dine idéer er muligvis ikke særligt praktiske. Du forsømmer muligvis også at overveje dine beslutningers strategiske betydning.

Da din individuelle type, INFJ, er anderledes end dit teams type, ESTJ, vil din tilgang til problemløsning også være anderledes. Du vil muligvis være i stand til at hjælpe teamet med at afklare nogle af dets blinde pletter ved at bidrage med dit individuelle perspektiv i problemløsningsprocessen. Den mængde tid og energi, du og dit team har tendens til at bruge på hver funktion, er vist i cirklerne herunder. Hvilken virkning har disse forskelle haft på din rolle i teambeslutninger og på teammøder?



### Individuel handleplan

- ▶ Husk at bidrage med dine styrker i de faser af Z-modellen, som du har præferencer for, når teamet løser problemer.
- ▶ Vær tålmodig og opmærksom, når teamet bruger Sansning og Tænkning – du forsøger muligvis at få teamet for hurtigt gennem disse faser. Brug spørgsmålene i rubrikkerne Sansning og Tænkning i Z-modellen som vejledning.
- ▶ Støt enhver person i teamet, som bruger Sansning og Tænkning.

## 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.

### 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

Du vil sandsynligvis først kommunikere dine tanker til andre, når du har haft tid til at tænke tingene igennem, og være selektiv med hensyn til de personer, du vælger at kommunikere med. Du holder sandsynligvis af at tale og skrive om nye idéer og muligheder, og din kommunikation kan være abstrakt. Din kommunikation fokuserer sandsynligvis på det, der kan ske i fremtiden, og omfatter muligvis ikke nok konkrete detaljer. Du kan eventuelt dele din vision for, hvordan verden kan gøres til et bedre sted, med dem, du kender godt. Du vil sandsynligvis bakke andre op og udvise omsorg for, hvordan information eller beslutninger vil påvirke dem.

### Individuel handleplan

- ▶ Inddrag kollegaer i dine tanker på et tidligere tidspunkt, så de kan komme med feedback og være en del af processen.
- ▶ Deltag i en diskussion med kollegaer om, hvordan nogle af dine idéer kan implementeres og tages i brug.
- ▶ Lav en liste over fordele og ulemper ved forskellige alternativer, og beskriv de logiske konsekvenser.
- ▶ Stil flere spørgsmål til andre, og forhold dig åben over for ny information lidt længere. Det kan spare tid senere hen.

## 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.

### 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 lige glade.

### 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

Når du har præference for INFJ, så spørg dig selv, om du bidrager til spændinger eller konflikt i teamet på følgende måder:

- Er jeg for tilbageholdende med mine meninger?
- Fremlægger jeg urealistiske idéer uden underbyggende data?
- Er jeg mere interesseret i personer og relationer end i resultater?
- Er jeg en mikromanager, og stoler jeg ikke på, at folk klarer arbejdet på deres egen måde?

### 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.

### 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 højludte 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

### 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: Opsummer 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.

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

## 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 ubøjeelig 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.

### 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.

### 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.

#### 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 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.