



Myers-Briggs Type Indicator® Rapport från teamets kontaktperson

Utvecklad av **Allen L. Hammer**

Europeisk utgåva

Team (Provexemplar) 010211

Rapport förberedd för
TEAMETS KONTAKTPERSON
1 februari 2011



Till kontaktpersonen

Rapporten från teamets kontaktperson är utformad för att hjälpa dig leda en diskussion om teambyggnad med hjälp av MBTI® teamrapport. Den innehåller information om teamet som helhet och tips för att hjälpa dig styra diskussionen mellan teammedlemmarna.

Varje medlem i teamet har fått en enskild teamrapport med två olika typer av information:

- **Team** – exakt samma informationsblad för respektive teammedlem om teamet som helhet.
- **Enskilt** – typspecifika informationsblad för respektive teammedlem, som beskriver den enskilda personens typ och dess inverkan på teamet.

I avsnitten i denna rapport som handlar om hela teamet, hittar du exakt samma information som alla i teamet ser. Din rapport skiljer sig från den enskilda rapporten för teammedlemmar enligt följande:

- Den innehåller kommentarer till dig som teamets kontaktperson. Alla kommentarer för kontaktpersonen visas i den rödkantade rutan med en pil i den övre vänstra hörnan.
- Den identifierar var i teamrapporten som de enskilda teammedlemmarnas information visas. Det personifierade innehållet finns dock inte i denna rapport eftersom det skiljer sig åt för teammedlemmar med en preferens för olika typer.

Innan du börjar team-mötet:

- Försäkra dig om att alla teammedlemmar redan har fått en tolkning av sina MBTI-resultat, antingen enskilt eller i grupp.
- Fråga om någon behöver en förklaring av hans eller hennes MBTI-resultat eller har några andra frågor.
- Fråga varje teammedlem om han eller hon är villig att delge sin typpreferens med teamet. (MBTI-resultat är konfidentiella och får inte delas med andra utan tillstånd.)
- Läs igenom hela rapporten. Glöm inte bort att granska tabellen över typer på sista sidan.

I början av team-mötet:

- Påminn teammedlemmarna om varför de ombads göra MBTI-utvärderingen.
- Framhäv att MBTI kartlägger preferenser, inte förmågor.
- Förklara tydligt att alla typer är lika värdefulla och att varje typ har en unik uppsättning styrkor och potentiella svagheter.

Introduktion

Denna rapport tillämpar information från *Myers-Briggs Type Indicator*® (MBTI®) på ditt team. MBTI är utvecklat av Isabel Briggs Myers och Katharine Cook Briggs och bygger på Carl Jungs teori om psykologiska typer. Resultaten från MBTI kan hjälpa varje teammedlem att bättre förstå hur hans eller hennes team fungerar. Kunskap om personlighetstyper kan även förbättra samspelet mellan teammedlemmar. Målet med denna rapport är att använda MBTI för att hjälpa alla teammedlemmar att identifiera teamets styrkor, potentiella utmaningar och sätt att förbättra prestationerna.

Denna rapport kan hjälpa dig och ditt team

- **Identifiera styrkor och potentiella utmaningar**
- **Arbeta runt, eller minimera, potentiella svagheter**
- **Förbättra gruppens och de enskilda medlemmarnas förmåga att lösa problem, kommunicera och använda meningsskiljaktigheter konstruktivt**
- **Maximera de naturliga fördelarna med teammedlemmarnas likheter och olikheter**
- **Utveckla teamets och de enskilda medlemmarnas handlingsplaner med specifika steg mot att förbättra prestationen**

Ett väl fungerande team kan åstadkomma mer—och ofta bättre—arbete än en enskild person eller grupp av personer som arbetar oberoende av varandra. Teammedlemmar ger olika perspektiv på problem, stödjer varandra för att uppnå sina målsättningar och delar upplevelsen av att uppnå resultat. Teamarbete ger dock även prov på utmaningar eftersom det kräver att personer med olika perspektiv arbetar tillsammans för att uppnå ett gemensamt mål. Medlemmarna i ett team måste lära sig att lyssna till och kommunicera med varandra, för att verkligen förstå och uppskatta hur deras teamkamrater ser på världen och föredrar att arbeta.



- **Upprepa de punkter som framhäver fördelarna och nackdelarna med teamwork.**
- **Betona att för att förbättra teamets effektivitet, ska varje teammedlem aktivt utöva förståelse och tolerans för olikheter. Passivt lyssnande leder inte till varaktiga förändringar.**

Hur din MBTI teamrapport är organiserad

- **Ditt teams personlighetstyp**
- **Ditt teams styrkor**
- **Ditt teams potentiella svagheter**
- **Dina enskilda bidrag till teamet**
- **Dina potentiella svagheter**
- **Teamets problemlösning och din föredragna problemlösningstil**
- **Teamkommunikation och din föredragna kommunikationsstil**
- **Teamkonflikt och din konfliktstil**
- **Likheter/olikheter i ditt team**
- **Organisatoriskt inflytande på ditt team**
- **Teamets och enskilda medlemmars handlingsplaner**

Ditt teams personlighetstyp

Kunskap om ditt teams personlighetstyp hjälper dig att förstå hur teamet fungerar. En teamtyp kan härledas på olika sätt; i denna rapport beräknas den genom att räkna antalet teammedlemmar med varje preferens. Tabellen över typer nedan visar MBTI-typerna för de personer som ingår i ditt team.



- Tabellen över typer nedan visas på respektive teammedlems rapport. Överväg att kopiera över det på ett blädderblock som referens och, om personerna samtycker till att ge avkall på sekretess, låt dem skriva sitt namn under aktuell typ.
- Det finns inget idealiskt sätt att bestämma teamets typ. Metoden som används här går ut på att räkna enskilda preferenser. Andra metoder omfattar användning av den modala typen (den mest förekommande), eller teamledarens typ. Problemet med dessa båda metoder är dock att de enskilda preferenserna som typerna består av kan vara i minoritet och därför inte representera hur teamet fungerar.

Din teamtyp: ISFJ

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

Antal personer i ditt team med respektive preferens

E Extraversion	3	I Introversion	5
S Sinnesförmåelse	4	N Intuition	4
T Tanke	3	F Känsla	5
J Bedömning	5	P Perception	3

ISFJ-team är väl rustade när det krävs noggrannhet och fullföljande för att uppnå ett tydligt, konkret mål. Viktiga detaljer för dessa teammedlemmar är de som gör det möjligt att bättre hjälpa eller serva andra.



Eftersom detta är ett ISFJ-team, var beredd att:

- Ge förslag på hur tillämpning av typinformation kan hjälpa teammedlemmar till bättre förståelse eller att hjälpa andra
- Be teammedlemmar om deras åsikter och kommentarer istället för att vänta på att de ska kommentera frivilligt
- Ge konkreta, praktiska råd eller exempel

Antalet preferenser för teammedlemmarna i din grupp är lika många på en eller flera av MBTI:s dikotomier. Bestämningen av ditt teams preferens är grundat på både observationer av liknande team och forskning om vilka preferenser som är vanliga och uppskattade i typiska arbetsmiljöer.

Framgångsrikt teamarbete kommer oftast inte naturligt, utan kräver engagemang, skicklighet, tid och ansträngning. Det perfekta teamet existerar inte men du kan kontinuerligt förbättra ditt teams effektivitet genom att vidta de åtgärder som presenteras längre fram i denna rapport. Att uppskatta och förstå dina teamkollegors personlighetstyper är ett viktigt första steg.

Ditt teams styrkor

Team har, precis som människor, starka sidor som flödar naturligt från deras föredragna typ. Team som förstår och använder sina naturliga och föredragna sätt att ta in information och fatta beslut når ofta goda resultat. Ett team är som mest effektivt när det använder sin föredragna stil för att lösa problem och utföra uppgifter.

Tabellen ger en överblick över de styrkor ditt team sannolikt kommer att använda. Alla styrkor kommer inte nödvändigtvis till användning, beroende på vilken blandning av preferenser som finns representerade i teamet.



Ge akt på tillfällen under sessionen då teamet använder de beteenden som beskrivs i tabellen över teamets styrkor. Direkta exempel kan hjälpa till att levandegöra typen för teamet. Om du redan är bekant med detta team, kan du ta upp exempel från tidigare observationer.

Teamets styrkor: ISFJ	Vad behövs?
Arbeta utifrån en känsla för traditioner och värderingar	
Använda erfarenhet som vägledning	
Garantera att alla relevanta fakta identifieras, samlas in och används för att komma fram till lösningen på ett problem	
Etablera konkreta, gripbara mål och milstolpar	
Sätta upp och följa tydliga agendor	
Bedöma de potentiella följderna av beslut på teammedlemmar och andra	
Ta beslut baserade på fakta om människor	
Skapa en känsla av samhörighet bland teammedlemmarna	
Se till att alla vet vem som är ansvarig för fullföljandet	
Tillhandahålla tillförlitlig service till kunder och andra intressenter	

Åtgärder för teamet

- ▶ Diskutera respektive styrkor som ett team.
- ▶ I den andra kolumnen i tabellen, ska du kryssa för de styrkor ditt team behöver för att lösa det nuvarande problemet eller fullföljandet av uppgiften.
- ▶ Identifiera hur du bäst kan använda dessa styrkor till fördel för ditt team.



- Lämna tillräckligt med tid för en ingående diskussion av teamets styrkor.
- Lägg mer tid på att diskutera styrkor som är nödvändiga för att teamet ska fungera effektivt med hänsyn till deras nuvarande utmaningar.
- Be om exempel på en eller flera styrkor som finns i en nuvarande teamuppgift.
- Om många av styrkorna inte stämmer överens med teamet, se avsnitten "Likheter/olikheter i ditt team" och "Organisatoriskt inflytande på ditt team" för möjliga orsaker.

Ditt teams potentiella svagheter

Precis som varje team har sina styrkor, har det sannolikt även sina svagheter, närmare bestämt beteenden som teammedlemmarna inte tänker på att de använder eller som de inte ser eftersom de koncentrerar sig på beteenden associerade med teamets preferenser. Svagheter kan få ett team att spåra ur om man inte synliggör dem och arbetar runt dem.

Tabellen nedan räknar upp ditt teams potentiella svagheter och ger förslag på hur de kan hanteras. Om ditt team omfattar en teamledare vars typ skiljer sig från teamtypen, eller teammedlemmar som är flexibla i bruket av sina preferenser, kan det hända att vissa av dessa svagheter inte gäller.



- **Vissa team slätar över sina svagheter, försöker byta ämne eller hamnar i försvarsposition. Arbeta för att hålla teamet fokuserat på att diskutera sina svagheter och förslag på åtgärder. Hjälpteamet att tänka ut ytterligare åtgärder vid behov.**
- **Eftersom detta är ett ISFJ-team, var speciellt uppmärksam på teammedlemmar som:**
 - **Inte yttrar sig; tänker enskilt utan att dela sina tankar med andra**
 - **Försöker ignorera konstruktiva konfrontationer**
 - **Snabbt avgör om de förstått alla sina svagheter och går vidare till nästa ämne**

Teamets svagheter: ISFJ

Föreslagna åtgärder

Teamet kanske misslyckas med att se ett större sammanhang på grund av fokus på kortsiktiga resultat.

Fråga hur teamets målsättningar passar in i andra teams målsättningar, den större organisationen eller samhället.

Teamet kanske inte är medvetet om yttre krafter som påverkar teamet.

Diskutera regelbundet hur teamet kan påverkas av andra team, av intressenter eller av den kultur där det verkar.

Teamet kanske förlorar kontakten med viktiga förändringar i kundernas behov.

Intervjua regelbundet eller fråga klienter eller kunder om deras behov och önskemål.

Teamet kanske misslyckas med att känna igen aktuella eller framtida trender.

Fråga vad som skulle hända om nuvarande beteenden kunde extrapoleras 1, 3 eller 5 år in i framtiden.

Teammedlemmarna kan vara tveksamma till att konfrontera varandra när så är nödvändigt.

Lär teamet att ge och ta emot konstruktiv kritik så att spänningar som förstör harmonin inte byggs upp.

Teamet kanske inte vill riskera att ändra dina målsättningar eller din arbetsstil.

Analysera risken med att motarbeta förändringar.

Åtgärder för teamet

- ▶ Låt en teammedlem vars typ skiljer sig från teamets typ fungera som observatör och föreslå alternativa sätt att gå vidare.
- ▶ Bjud in en utomstående till att fylla denna funktion.
- ▶ Läs om styrkor och utmaningar i team med typer som skiljer sig från er teamtyp.
- ▶ Observera ett team med en annorlunda teamtyp för att ta reda på hur teamet ifråga verkställer sina uppgifter.
- ▶ Utväxla idéer för att hitta sätt för teamet att överbrygga sina svagheter; sätt upp en lista över strategier.



- **Var försiktig vid granskning av dessa åtgärder och låt inte teammedlemmarna göra stereotyper av de personer vars preferenser står i motsats till teamets.**
- **Om många av svagheterna inte stämmer överens med teamet, se avsnitten "Likheter/olikheter i ditt team" och "Organisatoriskt inflytande på ditt team" för möjliga orsaker.**

Dina individuella bidrag till teamet

Varje medlem i ditt team har styrkor som relaterar till hans eller hennes personlighetstyp. Mer kunskap om din typ kan hjälpa dig att bättre förstå hur du kan använda dina styrkor för att hjälpa ditt team. Du är som bäst när du handlar enligt dina naturliga preferenser. Enligt resultaten i din MBTI-tolkning, uttryckte du dina preferenser för [_ _ _ _].



- Denna sida innehåller information om teammedlemmens typ.
- Ge personerna tid att granska denna sida och be dem kryssa för styrkor som verkar passa.
- Gruppaktivitet: Dela in teamet i olika grupper med likartade typer och instruera varje grupp att diskutera och enas om vad den bidrar med till teamet. Be varje grupp presentera sina bidrag inför hela teamet.

Din typ

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



Personlig information finns här i varje teammedlems rapport. En lista över de fyra preferenser som utgör den personens typ och en kort beskrivning av hans eller hennes typ ingår. Personens typ visas i fet stil i en ruta i tabellen över typer till vänster.

Dina styrkor

Används nu?



En lista över styrkor baserade på avsnitten om teammedlemmens typer finns här.

Individuella åtgärder

- ▶ Bestäm vilka av dessa beteenden som är beskrivande för dig och fundera över hur det fungerar för dig. Hur kan du nyttja dessa beteenden för att hjälpa teamet?
- ▶ Sätt ett kryss i den andra kolumnen i tabellen ovanför de beteenden som du använder i teamet. Är det någon av dina naturligt starka sidor som inte kommer teamet till användning?
- ▶ Diskutera med teammedlemmarna hur dina styrkor kan hjälpa teamet att uppnå sina målsättningar.

Dina potentiella svagheter

Dina typpreferenser bär med sig potentiella svagheter såväl som naturliga styrkor. Teammedlemmar som identifierar sina svagheter kan arbeta runt dem. I tabellen nedan räknas ett antal potentiella svagheter upp tillsammans med förslag på hur de kan överbryggas.

Potentiella svagheter

Föreslagna åtgärder



- En lista över styrkor baserade på avsnitten om teammedlemmens typer finns här. För varje svaghet finns det en föreslagen åtgärd på samma rad i den andra kolumnen.
- Ge teammedlemmarna tid att granska sin personliga information.
- Gruppaktivitet: Låt grupper med likartade typer diskutera sina svagheter och utväxla idéer för ytterligare åtgärder. Grupparbete kan hjälpa till att dämpa behovet av att inta försvarsställning vilken kan uppstå när personer överväger potentiella svagheter.



Personaliserade textavsnitt finns här för varje teammedlem. Dessa textavsnitt jämför hans eller hennes typ med teamets typ. Teammedlemmarna uppmuntras till att använda typolikheter konstruktivt.

Att fungera bra som en [_ _ _ _] är hur du kan bidra mest till ditt team. Dock är det även viktigt att lära sig att vara flexibel när så behövs. Att vara flexibel innebär inte att du behöver ändra din typ. Att vara flexibel innebär att du har en tydlig preferens men även klarar av att använda en diametralt motsatt preferens om du väljer att göra så.



Det som klargjorts om flexibilitet är mycket viktigt. Var uppmärksam och korrigerar alla som säger att han eller hon måste övergå till en annan typ för att vara effektiv i detta team. Underbygg idén att varje teammedlem behöver uttrycka sin egen typ, men att varje person även kan lära sig att vara flexibel.

Individuella åtgärder

- ▶ Identifiera vilka av svagheterna i tabellen som beskriver ditt beteende i detta team.
- ▶ Fråga dig själv om något av dessa beteenden hindrar ditt teams prestationer. Om ja, testa då de åtgärder som föreslås och be en teammedlem du litar på om feedback för att kartlägga dina framsteg.

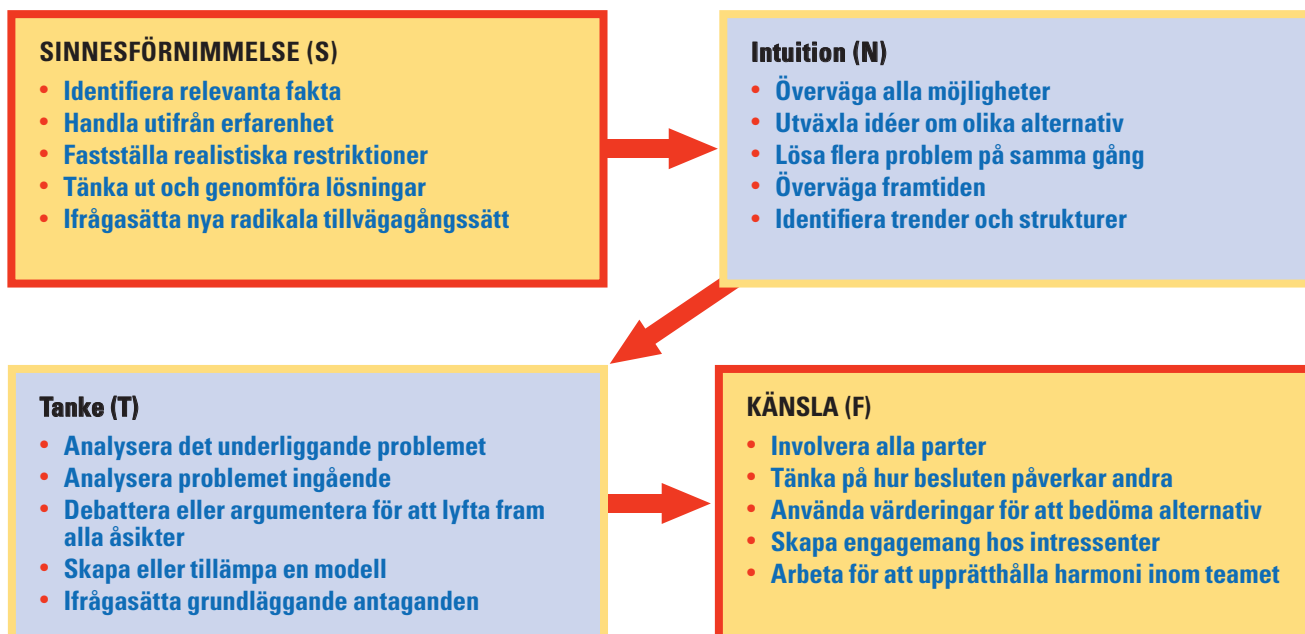
Problemlösning i teamet

Teamets problemlösning involverar insamling av information följt av beslutsfattande. Dessa två beteenden bildar kärnan i den psykologiska typen. Isabel Myers var övertygad om att det bästa sättet att lösa ett problem på är att medvetet använda de fyra typfunktionerna och att göra det i en specifik ordning: Sinnesförmåelse, Intuition, Tanke och Känsla. Pilarna i diagrammet nedan visar processen för denna Z-modell.



Z-modellen är densamma i varje teamrapport eftersom det bästa sättet att ta ett beslut är att följa stegen S – N – T – F i denna ordning. Det som skiljer sig för varje team i dess rapport är att två steg framhävs, nämligen de steg som teamet föredrar (baserat på teamets typ).

När de flesta team löser problem, tenderar de dock att lita mer till de två föredragna typfunktionerna istället för att använda alla fyra typfunktioner i ordning. Då din teamtyp är ISFJ, tenderar teamet först och främst att lita till Sinnesförmåelse och sedan Känsla, eftersom dessa beteenden faller sig mest naturliga för ditt team. Teamet kommer att tillbringa det mesta av sin tid med att använda de beteenden som visas i rutorna Sinnesförmåelse och Känsla.



Ditt team kommer inte att vara särskilt intresserat av, och kommer därför lägga mindre tid på, beteenden som står i samband med Intuition och Tanke. Faktum är att det kan kortsluta Z-modellens förlopp att *endast* använda stegen Sinnesförmåelse och Känsla. Du kan lägga märke till denna dynamik under arbete i teammöten. Om teamet emellertid försummar att använda Intuition, kan det refusera alltför många nya idéer och misslyckas med innovation. Om teamet försummar att använda Tanke, kan det misslyckas med att analysera de långsiktiga konsekvenserna av sina beslut eller stävja en hälsosam diskussion. Teamets prestationer kan bli lidande om alla fyra funktionerna inte beaktas.



Be teamet diskutera ett aktuellt problem genom att ta itu med det med hjälp av Z-modellen som vägledning.

- Underskatta inte svårigheterna för teamet att spendera tid och energi på de icke föredragna stegen; teammedlemmarna kanske hoppar över ett steg helt och hållet eller avsätter lite tid åt det. Peka på detta om det händer och råd teamet att gå tillbaka till steget ifråga.
- Uppmuntra teamet till att använda Intuition genom att fråga vad fakta pekar på kan hända i framtiden och låt teammedlemmarna räkna upp ett antal möjligheter. Vilken är teamets plan för oförutsedda händelser?
- Hjälpteamet att använda Tanke genom att be teammedlemmarna identifiera för- och nackdelarna med de val de räknar upp och skapa ett "worst-case scenario". Vilket alternativ är bäst för slutresultatet?

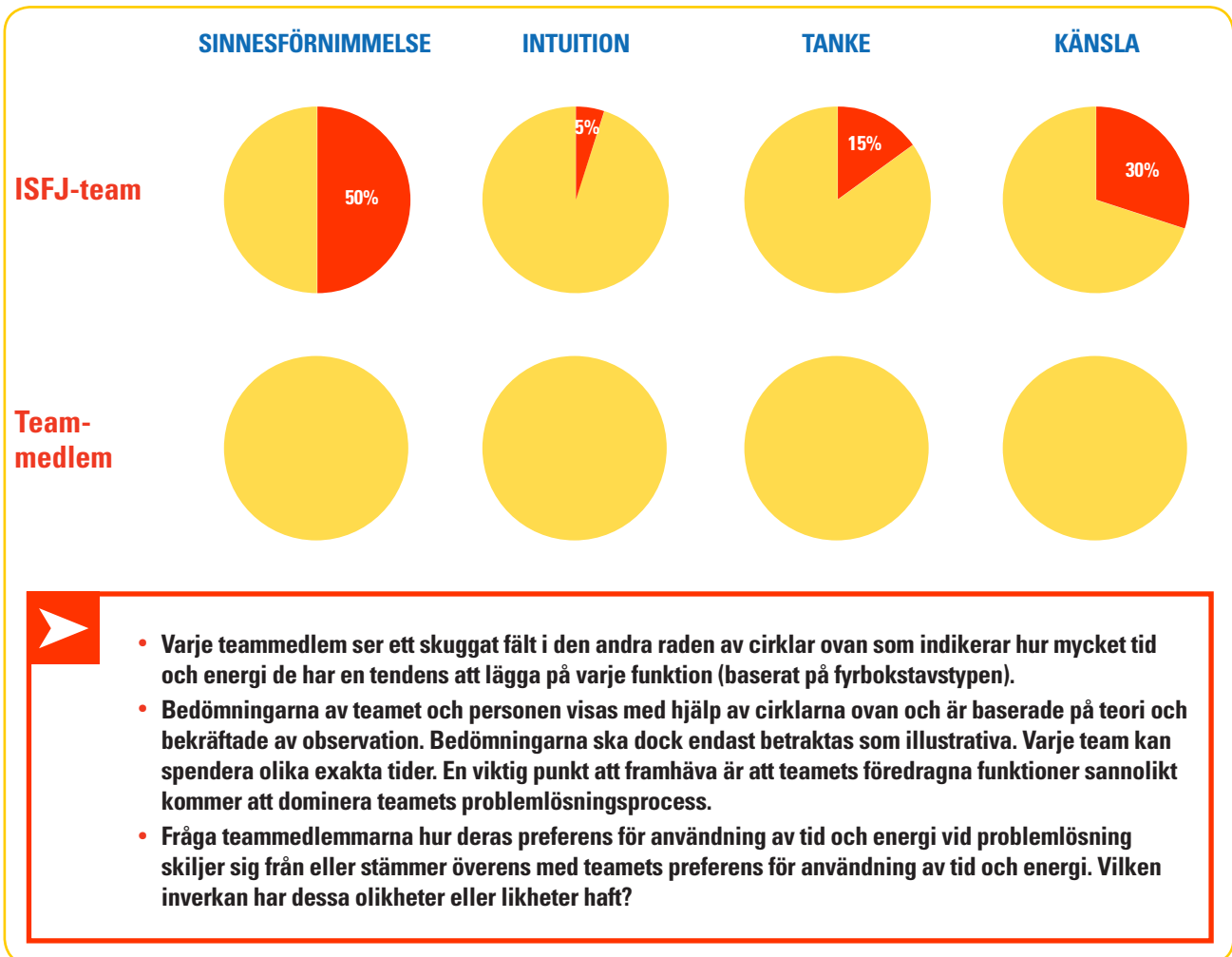
Åtgärder för teamet

- ▶ Nästa gång teamet står inför ett beslut, ska stegen arbetas igenom i den ordning som indikeras av pilarna ovan.
- ▶ Identifiera teammedlemmar eller någon utifrån som kan hjälpa ditt team med att inrikta sig på aspekterna runt Intuition och Tanke för problemlösning.

Din individuella typ och problemlösning



- I detta avsnitt ser varje teammedlem en kort beskrivning av sina två föredragna steg för problemlösning och de två steg han eller hon mest sannolikt kommer att ignorera.
- Därefter hittar ni ett textavsnitt som noterar om personen har en problemlösningssstil som liknar teamets eller en distinkt problemlösningssstil.
- Påpeka om någon i teamet har preferenser som står i motsats till teamets typ, och visa på detta i tabellen över typer. Fråga hur teamet kan dra fördel av det motsatta perspektivet vid problemlösning.



Individuella åtgärder

➤ Personaliserade textavsnitt skrivs här för varje teammedlem. Texten är baserad på de två mittenbokstäverna i teammedlemmens typ och förordrar användning av alla fyra funktionerna under problemlösning.

Kommunikation i teamet

Många fördelar med teamwork, såsom olika perspektiv på ett problem, tillgänglighet till mer information och erfarenhet, många idéer och ömsesidigt stöd, kan endast realiseras om teammedlemmarna kommunicerar effektivt med varandra. Din teamtyp påverkar hur ditt team tenderar att kommunicera.



Eftersom detta team har en preferens för ISFJ, var förberedd på:

- En tyst grupp som är svår att förstå
- Ett team som kan diskutera nuvarande eller kortsiktiga aspekter snarare än framtida möjligheter

Använd de skraddarsydda åtgärderna i detta avsnitt för att uppmuntra teamet att försöka sig på andra kommunikationssätt.

Teamets kommunikationsstil: Introversion

Majoriteten av teammedlemmarna uttrycker en preferens för Introversion och kan:

- Föredra att tänka igenom saker och ting innan han/hon talar
- Kommunicera vad som är mest viktigt, kanske skriftligt
- Vilja gå på djupet i ett ämne och inte bli avbrutna
- Ha svårt att ge tillräckligt med talartid åt mer högröstade teammedlemmar

Teamets kommunikationsstil: Sinnesförnimmelse och Intuition

Hälften av personerna i ditt team föredrar Sinnesförnimmelse och hälften föredrar Intuition.

- Denna balans kan vara en styrka eftersom medlemmarna i teamet överväger nya idéer och möjligheter och sedan utvärderar hur praktiska de är.
- Problem kan uppstå om orealistiska nya idéer kontinuerligt presenteras och sedan förkastas.

Teamets kommunikationsstil: Känsla

Majoriteten av teammedlemmarna uttrycker en preferens för Känsla och kan:

- Tycka om att diskutera hur teamet kan hjälpa andra
- Kommunicera om personliga saker (t.ex. familj, fritidsintressen), inte enbart om teamets arbete
- Prata om värderingar och målsättning
- Skapa frustration hos vissa Tanke-typer som vill komma till avslut

Teamets kommunikationsstil: Bedömning

Majoriteten av teammedlemmarna uttrycker en preferens för Bedömning och kan:

- Endast vilja presentera tillräckligt med information för att fatta ett snabbt beslut
- Systematiskt vilja gå vidare på dagordningen och bocka av ämnen allteftersom
- Visa irritation om någon tar upp frågor som kan fördröja agerandet

Åtgärder för teamet

- ▶ Avsätt tid åt dem som föredrar Extraversion att tänka högt, men be dem sedan att dra en slutsats.
- ▶ Fråga dem som föredrar Intuition om de kan komma på ett bättre sätt att infria teamets målsättning.
- ▶ Be dem som föredrar Tanke att analysera de diskuterade alternativens logiska konsekvenser och skapa "worst"- och "best-case"-scenarier.
- ▶ Fråga dem som föredrar Perception om det finns mer information som behöver övervägas innan ett beslut tas.

Din individuella typ och kommunikation



Personaliserad text om teammedlemmens kommunikationsstil anges här. Texten är baserad på MBTI fyrbokstavstyp.

Individuella åtgärder



- Föreslagna åtgärder baserade på teammedlemmens fyrbokstavstyp anges här.
- Du kan be varje person åta sig att följa dessa rekommendationer och utveckla en plan för detta. Kanske kan du para ihop personer i teamet så att de kan upprätta "kontrakt" med varandra. Fråga då och då efter kommentarer och framstegsrapporter.

Konflikt i teamet

Ett visst mått av konflikter är att vänta i alla team. Det första steget för att ta itu med en konflikt är att identifiera möjliga källor till konflikten. Spänning eller konflikt kan vara ett resultat av antingen likheter eller olikheter bland teammedlemmarnas preferenser. Överväg nedan om några av meningsskiljaktigheterna i ditt team, antingen bland teammedlemmarna eller med personer utanför teamet, kan bero på hur teammedlemmarna tar itu med problem och uppgifter.

Konflikter kan vara användbara och till och med produktiva, om de är begripliga och hanteras på ett lämpligt och konstruktivt sätt. Det kan ge en möjlighet att lära sig hur andra tar itu med problem och sålunda öka kreativiteten. Dessutom kan väl lösta konflikter resultera i samförstånd och konsensus.



- Om teamet erfar många meningsskiljaktigheter bör ni gå tillbaka till detta avsnitt i ett separat möte när ni kan avsätta gott om tid till ämnet. Sätt upp grundregler för vad som är lämplig kommunikation och vad som utgör konstruktiv feedback. Börja sammankomsten med tips på hur man kan ge och få feedback.
- Under diskussioner om meningsskiljaktigheter ska du uppmuntra deltagarna till att göra uttalanden i "jag"-form. Att göra uttalanden i "jag"-form kan hjälpa teammedlemmarna att undvika de fällor där man gör stereotyper av personer med en olikartad typ, skyller problem på en teammedlem baserat på hans eller hennes typ och pekar ut orsaker till en persons beteende.

Källa till konflikt: Skillnader mellan Extraversion och Introversion

Hur mycket ska teammedlemmar interagera och hur mycket diskussion behöver vi?

- Typer med preferens för **Extraversion** vill förmodligen diskutera de flesta frågor och komma fram till beslut genom att tänka högt. De vill veta vad alla tänker. Det kan uppstå spänningar om de känner att Introverta typer avsiktligt undanhåller information, vilket i sin tur leder till att Extraverta typer ifrågasätter de Introverta personernas motiv eller engagemang.
- Typer med preferens för **Introversion** vill förmodligen tänka igenom saker och ting innan de diskuterar dem. De vill vara säkra på var de står innan de tillkännager ett beslut. De kan känna att de blir avbrutna hela tiden och inte får något jobb gjort eftersom de ständigt blir kallade till möten eller samtal med Extraverta.

Källa till konflikt: Skillnader mellan Sinnesförmåelse och Intuition

Ska teamet framhäva erfarenhet och tradition eller nya möjligheter?

- Typer med preferens för **Sinnesförmåelse** vill förmodligen hålla sig till fakta och basera besluten på sin erfarenhet om vad som fungerat tidigare. De kanske tror att de flesta idéer från typer med preferens för Intuition är orealistiska och inte värda att slösa tid på.
- Typer med preferens för **Intuition** vill troligen identifiera nya möjligheter och fullfölja dem med entusiasm. De kanske känner att typer med preferens för Sinnesförmåelse förkastar deras idéer, och sålunda deras motivation, innan de ger dem en chans.

Källa till konflikt: Skillnader mellan Tanke och Känsla

Ska teamet ta beslut genom att objektivt väga för- och nackdelar, eller genom att följa subjektiva värderingar och dess inverkan på andra?

- Typer med preferens för **Tanke** vill ta logiska beslut baserade på sunda och eniga principer som kan tillämpas rättvist och jämnt. De kanske anser att typer med preferens för Känsla försöker ställa sig in eller är ovilliga att ta de svåra beslut som behövs.
- Typer med preferens för **Känsla** föredrar att ta sina beslut baserat på värderingar, det vill säga vad som är viktigast för dem eller andra. De kanske uppfattar typer med preferens för Tanke som kallsinniga eller utan omtanke.

Källa till konflikt: Skillnader mellan Bedömning och Perception

Hur mycket planering och organisation behöver vi för att infria våra uppdrag? Hur mycket information behöver teamet för att ta ett beslut?

- Typer med preferens för **Bedömning** vill se till att besluta, organisera och planera saker och ting genast. De tycker om att planera och arbeta efter planen. De kanske tycker att typer med preferens för Perception är obeslutsamma, tveksamma och oorganiserade.
- Typer med preferens för **Perception** föredrar att arbeta i sin egen takt, vilket ibland innebär att de får ett plötsligt anfall och blir färdiga i sista minuten. De tycker om att hålla inne med beslut för att vara säkra på att de har all nödvändig information. De kanske uppfattar typer med preferens för Bedömning som kontrollerande.

Åtgärder för teamet

- ▶ Skapa en atmosfär av respekt och uppskattning inom teamet.
- ▶ Granska de fyra potentiella källorna till konflikt och diskutera om de skapar spänning, konflikt eller stress i teamet.
- ▶ Var öppen och ärlig med dina tankar och känslor vid diskussion av alla typer av konflikter. Be om feedback från andra och lyssna sedan noga på vad de har att säga.

Din individuella typ och konflikt



- **Personaliserade textavsnitt hittar ni här, inklusive fyra frågor som ber personerna att fastställa om och hur han eller hon kanske bidrar till meningsskiljaktigheter i teamet. Varje fråga hänger samman med en av preferenserna i personens fyrbokstavstyp.**
- **Gruppaktivitet: Dela in deltagarna i olika grupper med likvärdig typ. Be grupperna att svara på frågorna och diskutera svaren. Låt dem sedan diskutera gemensamt med hela teamet.**

Individuella åtgärder

- ▶ Reflektera ytterligare över frågorna ovan och överväg eventuella negativa konsekvenser för teamet.
- ▶ Om du inte är säker på den inverkan du har, be om kommentarer från teamet eller från de teammedlemmar du litar på.
- ▶ Välj en eller flera teammedlemmar vars preferenser skiljer sig från dina och diskutera eventuella spänningar eller meningsskiljaktigheter som är resultatet av olika stilar.

Likheter/olikheter i ditt team

Graden av typen av likheter eller olikheter i ett team kan påverka teamets prestationer. Ditt ISFJ-team har en blandning av mycket olikartade typer, vilket betyder att dess medlemmar har mycket olikartade metoder för problemlösning.* Likheter/olikheter i teamet påverkar två aspekter av prestationerna: *processen*, dvs. *hur* ert team arbetar för att utföra sina uppgifter; och *resultatet*, eller rättare sagt *hur väl* det utför sina uppdrag. Olikartade team som ert kanske upptäcker att de styrkor och svagheter som associeras med ett ISFJ-team ibland är tillämpbara, men inte alltid.



Eftersom det är ett team med mycket olikartade typer:†

- **Avsätt gott om tid till att diskutera teamets gemensamma intressen, mission och målsättningar. Det kan ta mycket tid, energi och skicklighet för en grupp med olikartade typer att enas om målsättningar.**
- **Om teammedlemmarna inte har välutvecklade färdigheter för att ge feedback eller lyssna, bör ni överväga ett separat möte för att bygga upp färdigheterna i dessa ämnen med teamet.**

Process

Forskning har visat att medlemmar av team som ert, som utgörs av olika typer, kan ha en tendens att:

- Ha svårt att förstå varandra
- Vara mindre öppna med varandra än medlemmar i team med mer likartade typer
- Ha svårt att påverka teammedlemmar
- Ha svårt att nå konsensus eller sälja in strategier
- Vara osäkra på vilket som är bästa sättet att gå vidare
- Inte stödja varandras idéer eller tillvägagångssätt
- Låta de mest högljudda och ihärdiga teammedlemmarna få dominera i teamets diskussioner

Resultat och prestationer

Forskning har visat att medlemmar av team som ert, som utgörs av olika typer, kan ha en tendens att:

- Dra stor nytta av teamets resurser, samt identifiera och använda talanger som är de rätta för uppgiften
- Producera mer originella lösningar på problem, beroende på uppgiften
- Producera bättre lösningar än vad team med mycket likartade typer gör, efter bedömning enligt externa kriterier
- Vara medvetena om och arbeta runt de svagheter som förknippas med teamets typ

* Team med likartade/olikartade typer bestäms genom att jämföra hela typer i teamet. Det grundar sig på forskning om kommunikationsstil och psykologisk typ.

† Diskussionen i detta avsnitt och fastställande av teamets likartade/olikartade typer grundar sig delvis på det Kommunikationsjusteringsindex som utvecklats av Flavil Yeakley. Se Yeakley, F. R. (1983). Implications of communication style research for psychological type theory. *Research in Psychological Type*, 6, 5–23

Åtgärder för teamet

Nyckeln till att uppnå positiva resultat med ett team bestående av olikartade typer är att fokusera på processen och konstruktivt använda typskillnader:

- ▶ Låt varje teammedlem lägga fram vad som är viktigt för honom eller henne vad gäller teamets uppgift. Lyssna efter gemensamma teman i svaren för att fastställa gemensamma intressen.
- ▶ Tillbringa mer tid än du tror behövs för att komma överens om teamets mål eller uppdrag; diskutera hur ni kan veta när ni nått era mål.
- ▶ Praktisera aktivt lyssnande: Formulera om vad den andra personen har sagt för att bekräfta; anta inte, utan fråga istället; vid sammanfattningar, leta efter punkter som förenar.
- ▶ Diskutera teammedlemmarnas enskilda typbeskrivningar och notera hur styrkorna för varje typ kan utgöra en tillgång för teamet.
- ▶ Identifiera en teammedlem vars särskilda skicklighet är konsensusbyggande eller grupprocesser och låt honom eller henne underlätta mötena. Om detta inte fungerar, eller om det inte finns någon teammedlem som vill ikläda sig rollen, överväg då att använda en utomstående person.

Organisatoriskt inflytande på ditt team

Det är troligt att ditt team uppträder som ett ISFJ-team och beskrivningen av ditt teams styrkor och svagheter som getts tidigare i denna rapport stämmer väl in. Ytterligare faktorer kan dock påverka i vilken utsträckning ditt team uppträder som ett ISFJ-team. Tre faktorer diskuteras nedan.

Organisationskultur

Organisationskulturer som tillåter mycket frihet i utförandet av olika uppgifter ökar teammedlemmarnas möjlighet att använda sina olika typpreferenser. Om du arbetar i en sådan miljö, kan ditt team utöva sina naturliga ISFJ-preferenser. Om organisationskulturen däremot är strikt och efterfrågar beteenden som inte är naturliga för ett ISFJ-team, kanske inte alla styrkor och svagheter i beskrivningen passar in. Om ditt team verkar för länge i en kultur som inte tillåter dess medlemmar att uttrycka sina typpreferenser, kan det leda till stress eller ineffektivitet.



Tillåt inte diskussioner om organisationskulturen att övergå i klagosessioner. Försök motverka uttalanden som "Om bara organisationen kunde...". Koncentrera er på att identifiera möjliga omaka par mellan teamets typ och organisationskulturen och hjälp sedan teamet med problemlösning.

Teamets uppgift

Den utsträckning i vilken ditt team uppträder som ett ISFJ-team kan även bero på den typ av arbete som teamet ansvarar för. Om den uppgift som för närvarande tilldelats ditt team är mycket specifik, ska slutföras under en kort tidsperiod och efterfrågar beteenden som är associerade med motsatta typpreferenser, kanske ISFJ-beskrivningen av styrkor och svagheter inte passar för ditt team *just vid detta tillfälle*. När ditt team går vidare till ett annat uppdrag, särskilt om uppgiften passar bättre ihop med teammedlemmarnas naturliga preferenser, kan fler aspekter i teamets typbeskrivning passa in.



Om teamet har arbetat en längre period med uppgifter som efterfrågar beteenden som står i samband med motsatta preferenser, låt då teammedlemmarna identifiera:

- Hur de kan uppmärksamma framgångar på ett sätt som stämmer överens med deras teamtyp
- Övriga uppgifter de kan utföra proaktivt som skulle passa bättre med deras teamtyp

Ledarskap

Den utsträckning i vilken ditt team uppträder som ett ISFJ-team kan även vara beroende av teamledarens personlighetstyp. Om teamledarens typ skiljer sig mycket från ISFJ-teamets typ, kan han eller hon påverka teamet till att använda andra preferenser. Om det händer, kanske vissa av de styrkor och svagheter som tidigare räknades upp för ett ISFJ-team i denna rapport inte längre kommer att passa in.



Om det finns rimligt med tillit mellan teammedlemmarna och ledaren, kan du fråga teamledaren om hur teamet frustrerar honom eller henne och även be teamet att ge feedback till ledaren angående vad han eller hon kan göra annorlunda för att vara mer effektiv med sitt team.

Åtgärder för teamet

- ▶ Diskutera hur kulturklimatet i er organisation passar samman med er teamtyp ISFJ. Vilka är likheterna och olikheterna och vilken inverkan har var och en av dessa på ert teams prestationer?
- ▶ Räkna upp några av de beteenden som krävs för att slutföra det arbete ert team gör. Är dessa beteenden förenliga med er teamtyp ISFJ? Om inte, vilka preferenser krävs för de uppgifter teamet utför?
- ▶ Jämför teamledarens typ med teamets typ. Granska likheter och olikheter och diskutera deras effekt på teamets prestationer.
- ▶ Vad kan teamet göra för att uppmuntra var och en av medlemmarna att uttrycka sina naturliga preferenser?

Handlingsplan för ditt team



Använd tabellerna som en mall för att hjälpa teamet identifiera särskilda åtgärder som ska vidtas efter mötet.

- Teamet bör förbinda sig att arbeta mot specifika målsättningar med motsvarande åtgärder, plus datum för rapportering av framsteg som ett sätt att garantera ansvarsskyldighet.
- Varje teammedlem ska även identifiera individuella mål, som helst ska vara kopplade till teamets och organisationens mål, åtgärder som behövs för att nå dessa mål och ett datum då framstegen ska diskuteras med teamet.

Använd tabellen för att explicit ange ditt teams handlingsplan för att arbeta bättre tillsammans. Välj teamets målsättningar i en gruppdiskussion. Använd också tabellen för att räkna upp målsättningarna och de åtgärder teamet kommer att vidta för att uppnå vart och ett av dessa. Beskriv helt kort det system som kommer att användas för att indikera framgång. Fastställ ett datum för att diskutera teamets framsteg.

Teamets mål	Erforderliga åtgärder	Hur kommer framsteg att ta sig uttryck?	Datum för att diskutera framsteg
1.			
2.			
3.			

Din enskilda handlingsplan

Upprätta även en plan för dig själv. Tänk på målsättningar du kan uppnå som skulle hjälpa dig att bli en ännu effektivare teammedlem. Skriv ner dina målsättningar, de åtgärder du kommer att vidta för att uppnå dem och hur du kan veta när du lyckas, i tabellen nedan. Fastställ ett datum för att diskutera dina framsteg med teamet eller med en handledare.

Mina mål	Åtgärder jag kommer att vidta	Hur kommer framsteg att ta sig uttryck?	Datum för att diskutera framsteg
1.			
2.			
3.			

Ställ också dessa frågor till dig själv:

- Är mina enskilda mål i linje med teamets mål?
- Är målen jag räknar upp realistiska inom tidsperioden?
- Vilken sorts hjälp eller resurser behöver jag för att nå mina mål?
- Hur kan jag hjälpa andra i teamet att nå sina mål?
- Hur ska jag belöna mig själv när jag nått mina mål?

I mer än 60 år har MBTI hjälpt miljontals människor över hela världen att nå en djupare förståelse av sig själva och hur de interagerar med andra, samt förbättra sitt sätt att kommunicera, arbeta och utvecklas. Besök www.opp.eu.com för att läsa mer om praktiska verktyg för livslångt lärande och utveckling.



MBTI® Type Table

Team (Provexemplar) 010211

(N = 8)

SINNESFÖRNIMMELSE		INTUITION			
Tanke	Känsla	Känsla	Tanke		
ISTJ n = 0 0%	ISFJ n = 1 12.5%	INFJ n = 2 25%	INTJ n = 0 0%	Bedömning	INTROVERSION
ISTP n = 0 0%	ISFP n = 1 12.5%	INFP n = 0 0%	INTP n = 1 12.5%	Perception	
ESTP n = 0 0%	ESFP n = 0 0%	ENFP n = 0 0%	ENTP n = 1 12.5%	Perception	EXTRAVERSION
ESTJ n = 1 12.5%	ESFJ n = 1 12.5%	ENFJ n = 0 0%	ENTJ n = 0 0%	Bedömning	

Preferenser			Attitydpar			Funktionspar			Energi och Perception			Bedömning och Orientering			Temperament		
	n	%		n	%		n	%		n	%		n	%		n	%
E	3	38	EJ	2	25	ST	1	13	ES	2	25	TJ	1	13	SJ	3	38
I	5	63	EP	1	13	SF	3	38	EN	1	13	TP	2	25	SP	1	13
S	4	50	IJ	3	38	NF	2	25	IS	2	25	FJ	4	50	NF	2	25
N	4	50	IP	2	25	NT	2	25	IN	3	38	FP	1	13	NT	2	25
T	3	38															
F	5	63															
J	5	63															
P	3	38															

Notering: Procentsatser kanske inte uppgår till 100 till följd av avrundning.