

## MBTI og Enneagrammet

To persontypologier, hvad er forskellen og er der nogen sammenhænge? Det spørgsmål kommer ofte når Enneagrammet skal introduceres i virksomheder der allerede har arbejdet med persontypologier - og som ofte er velfunderet i MBTI-systemet. Nedenfor følger en artikel som er sammensat af flere og som afdækker nogle af de to systemers forskelligheder og hvordan de kan supplere hinanden.

Den første artikel sammenligner direkte de to systemer og udleder en række fordele og ulemper ved begge. I artiklen har vi indlagt en oversigt med forklaring på MBTI's typekategorier. Til sidst kan du læse nogle konkrete eksempler på, hvordan de to systemer med fordel har været brugt til problemløsning i organisationer.

### Artiklens forfattere...

**Tom Flautt**  
tomflautt@fuse.net

**John Richards**  
richardsjohn@worldnet.att.net

**Mary Bast**, master coach, har 25 års erfaring med executive coaching og Enneagrammet i store organisationer.

### MBTI og Enneagrammet

- sammenhæng og hvordan de supplerer hinanden

Af Tom Flautt og John Richards

#### Oprindelse og idé

Oprindeligt blev Enneagrammet videregivet gennem en hemmelig mundtlig tradition. Først blev det brugt til spirituel udvikling. Senere er det blevet "offentligt" med et utal af bøger, workshops og anvendelsesområder. Det er en varig, vigtig typologi, eller er det måske endda nutidens typologi? På nogle måder er de mennesker der bruger Enneagrammet lig dem der udviklede MBTI: De er meget entusiastiske, nye områder bliver udviklet, nye bøger bliver tilbudt og den første internationale konference blev afholdt i 1995 med mere end 1000 deltagere. På andre måder er Enneagrammet meget forskelligt fra MBTI.

Hvorfor har vi brug for en anden typologi end MBTI, og især en der bygger på et system med 9 typer? Hypotesen som lader til at passe med de to systemer er at hvert system måler en forskellig del af vores mentale apparat; Jung kalder det psyken. MBTI synes at dreje sig om den bevidste,

kognitive del af vores psyke, mens Enneagrammet er fokuseret på ubevidste, motiverende kræfter i dybden af psyken, måske forbundet med den arketyperiske struktur. De to systemer kommer til psyken på to modsatrettede måder.

MBTI starter med antagelsen at der findes fire typer af grundlæggende valg: E/I, S/N, T/F, J/P. Hvert af disse er lige gode. Beskrivelsen for hver af de 16 MBTI typer præsenteres primært positivt. Der lægges vægt på det gode: Forskellige stile og mønstre, men generelt er der fokus på positive kendetegn. Først efter at man har lært om det basale system, ledes opmærksomheden hen på de negative kendetegn i personligheden, fx når man er fanget i at fungere dårligt.

De tidlige undervisere af Enneagrammet startede med overvejende at tage den negative adfærd i betragtning. Faktisk var der nogle der forbandt de forskellige Enneagramstile med de syv dødsynder fra den kristne tradition plus to yderligere synder: bedrag og frygt. Eleven kan blive bedt om at vælge deres vigtigste som ligger til grund for deres livstema. Enneagramtypebeskrivelser kan spænde fra ekstremt sunde (fx nobel eller altruistisk) til ekstremt usunde (psykotiske).

## MBTI typer

<p><b>Extroverts (E)</b> da: Ekstravert            Får energi ved at være sammen med andre            Kan lide at være i centrum            Handler før de tænker            Tilbøjelige til at tænke højt            Lettere at "læse", deler personlig information frit            Taler mere end de lytter            Kommunikerer med entusiasme            Svarer hurtigt, nyder et højt tempo            Foretrækker bredde frem for dybde</p>		<p><b>Introverts (I)</b> da: Introvert            Får energi ved at være alene            Undgår at være i centrum            Tænker før de handler            Tænker tingene igennem inden i dem selv            Mere private, deler med udvalgte personer            Lytter mere end de taler            Holder begejstringen for dem selv            Svarer efter at de har tænkt sig om            Foretrækker dybde frem for bredde</p>
<p><b>Sensors (S)</b> da: Sansende            Stoler på det sikre og konkrete            Kan kun lide nye ideer hvis de er praktiske            Værdsætter realisme og fornuft            Kan lide at bruge og værdsætter færdigheder            Tilbøjelige til at være specifikke og bogstavelige            Giver detaljerede beskrivelser            Giver information trin-for-trin            Er nutidsorienterede</p>		<p><b>iNtuitives (N)</b> da: iNtuitive            Stoler på inspiration og logiske slutninger            Kan lide nye ideer for ideernes skyld            Værdsætter fantasi og innovation/nytænkning            Kan lide at lære nye færdigheder, keder sig let            Tilbøjelige til at være generelle og (figurative)            Bruger metaforer og analogier            Giver information ved at springe i og omkring det            Er fremtidsorienterede</p>
<p><b>Thinkers (T)</b> da: Tænkende            Træder tilbage, anvender upersonlig analyse            Værdsætter logik, retfærdighed og fairness            En standard for alle/alt?            Ser naturligt fejl og har tendens til at være kritiske            Kan opfattes som hjerteløse, ufølsomme og ikke omsorgsfulde            Betragter det mere vigtigt at være sandfærdig            Tror kun følelser er gyldige, hvis de er logiske            Motiveret af et ønske om at præstere</p>		<p><b>Feelers (F)</b> da: Følende            Træder frem, overvejer effekten af handlinger            Værdsætter empati og harmoni            Ser undtagelsen frem for reglen            Kan naturligt lide at behage andre            Kan opfattes som over følsom, ulogisk, svag            Betragter det mere vigtigt at være taktfuld            Tror alle følelser er værdifulde            Motiveret af et ønske om at blive anerkendt</p>
<p><b>Judgers (J)</b> da: Vurderende            Er gladest efter at beslutninger er truffet            Har arbejdsetik: Arbejde først, derefter leg            Sætter mål og arbejder mod at opnå dem            Foretrækker at vide hvad de går ind til            Er produktorienterede            Opnår tilfredsstillelse ved at færdiggøre projekter            Ser tid som en begrænset ressource            Tager deadlines alvorligt</p>		<p><b>Perceivers (P)</b> da: Opfattende            Er gladest ved at lade mulighederne stå åbne            Har "lege etik": Nyd det nu, arbejd senere            Ændrer målene når de får ny information            Kan lide at tilpasse sig nye situationer            Er procesorienterede            Opnår tilfredsstillelse ved at starte projekter            Ser tid som en ressource der kan fornyes            Ser deadlines som en elastik</p>

## Enneagrammet – intelligenscentrene

De ni forskellige Enneagramtyper stammer fra en iagttagelse af de tre intelligenscentre: Hoved, Hjerte og Krop (instinkt). Disse kan betragtes som basale "funktioner" i Enneagrammet. Det er blevet fremsat at de svarer til tre dele af hjernen som repræsenterer udviklingsmæssige stadier: Reptilhjernen, den tidlige pattedyrs- og den sene pattedyrshjerne. Det Instinktive center (krop)

består af handlingsprocesser (at gøre, være aktiv eller passiv, styrke). Hjertecentret består af relationsprocesser (omsorg, kærlighed, indflydelse, accept, afvisning, tilknytning, påvirkninger).

Hovedcentret er hjem for mentale processer, fx de Jungianske funktioner som Tænkende (T), Følende (F), Sansende (S) og Intuitive (I).

Center	Hoved	Hjerte	Krop
<b>Funktionsniveau</b>	Tanke og refleksion	Påvirke og påvirkning	Instinkter og vaner
<b>Andre betegnelser</b>	Intellektuel, tænkning, gøren	Følelsesmæssig, emotionelle center	Instinktiv, bevægelse, vitale center
<b>Proces</b>	At træde tilbage fra virkeligheden som den opfattes og genskabe den i forhold til nogle mønstre eller mening	Måde at opleve personlige møder med andre	Optaget af at være, bevæger spontant, ofte i relation til en ydre stimulus
<b>Indre oplevelse</b>	Oplever at være reflekterende og at handle med betydelig sindighed.	At opleve et personligt møde med andre (eller sig selv), at være opmærksom på motivationer	Oplever at være i sin krop og lade kroppen reagere på den nuværende situation
<b>Holdning i social sammenhæng</b>	Hvordan passer alt dette sammen?	Vil du kunne lide mig eller ej?	Her er jeg, tag mig som jeg er
<b>Tidsfokus</b>	Fremtid	Nu	Fortid

Hvert center kan ikke bare fungere i sig selv, men det kan tage en anden funktions plads. Dette giver hvert center en vis autonomi. I Enneagrammets typeteori har egoets bevidsthed valgt et særligt center som en måde at være en person på og som skader funktionen af de to øvrige centres processer. Dette resulterer i en ubalance ved at fungere som menneske. Ideelt set er de tre centre gensidigt afhængige og hvert center bliver brugt til dets egentlige formål i en given situation. Dette er ensbetydende med at acceptere din fulde menneskelige essens; ingen af de tre centre dominerer ved at bruge dets funktion, hvor et eller begge andre centres funktion ville have været det ideelle valg. At vælge ét center som måden at udtrykke sin personlighed på forstyrrer den indre harmoni og energi, indskrænker oplevelsen af at være en hel person og skaber en ubalance eller ubehag. I stedet for at opholde sig i hvert af centrene som det nu passer til omstændighederne og bruge deres indbyrdes funktioner som et team, får egoet bevidst mennesker til at identificere sig med ét af centrene og gøre dette centers funktion til det dominerende, og som en måde at opleve livet og være sig selv. [Dette sker sandsynligvis fordi det er svært eller umuligt at udvikle mere end et center ad gangen – der må træffes et valg når bevidstheden udvikles i det unge barn. Dette ville være på lige fod med hypotesen om at en af Myers-Briggs funktioner er udviklet først: Den dominerende funktion].

Hvert af de tre intelligenscentre har tre Enneagramtyper tilknyttet:  
 Kropscentret foretrækkes af type 8, 9 og 1.  
 Hjertecentret foretrækkes af type 2, 3 og 4.  
 Hovedcentret foretrækkes af type 5, 6 og 7.

### Fra centrene til typerne

Vi kan nå til den sidste differentiering af de 9 typer ved at se på se på et andet princip for adskillelse: De tre personlighedsholdninger som først er beskrevet af Karen Horney. I hendes system er der tre grupper af mennesker: De der er assertive (bevæger sig mod andre), dem der er pligtopfyldende (bevæger sig over til og giver til andre), og dem der er tilbagetrukne (trækker sig væk fra andre). I hvert af de tre intelligenscentre er der en type der svarer til hver af disse tre præferencer. Fx i hovedcentret hvor type 7 repræsenterer den assertive, type 6 den pligtopfyldende og type 5 den tilbagetrukne.

### Enneagramtyper

#### Type 1, Reformator:

Rationel, idealistisk type. Fornuftig, disciplineret, principfast, ordentlig, perfektionistisk og selvretfærdig.

## Type 2, Hjælper:

Omsorgsfuld, støttende. Interesseret, generøs, velmenende, besiddende og manipulerende.

## Type 3, Motivator:

Succesorienteret, pragmatisk. Tilpasningsdygtig, ambitiøs, målorienteret, imagebevidst og arrogant.

## Type 4, Individualist:

Følsom, tilbagesluttet. Intuitiv, kunstfærdig, æstetisk, selvoptaget og depressiv.

## Type 5, Tænker:

Intellektuel, analytisk. Opfattende, original, innovativ, provokerende og excentrisk.

## Type 6, Loyalist:

Forpligtet, traditionsbunden. Engageret, ansvarsfuld, hårdtarbejdende, forsigtig og ængstelig.

## Type 7, Entusiast:

Hyperaktiv, frihedssøgende. Entusiastisk, dygtig, alsidig, umådeholden og manisk.

## Type 8, Leder:

Stærk, dominerende. Selvtillidsfuld, beslutsom, udfordrende, autoritær og kamplysten.

## Type 9, Mediator:

Afslappet, flegmatisk. Modtagelig, optimistisk, magelig, tolerant, uengageret.

## Sammenhæng mellem MBTI og Enneagram typologierne

Ud fra en undersøgelse hvor man Enneagram-testede en gruppe på ca. 1000 personer der kendte deres MBTI kombination kunne man udlede nogle generelle bemærkninger om sammenligningen mellem Enneagrammet og MBTI's data:

1. Hver Enneagramtype kan sammenlignes med flere MBTI typer og omvendt.
2. Forholdet mellem de to personlighedssystemer er komplekst. Nogle Enneagram-egostadier er koncentreret i en eller to MBTI typer. Andre har næsten ens fordeling på MBTI typerne.
3. Hvert af systemerne supplerer det andet.

4. Når Enneagramtyperne beskrives er det nyttigt at tage de forskellige MBTI præferencer i betragtning.

Fx udadvendte 5'ere, tænkende 4'ere, opfattende 1'ere.

## Fordele og begrænsninger

### Hovedfordele ved MBTI typologien:

- Dets oprindelse er mere klart i tråd med accepteret psykologi (Jung og Myers-Briggs).
- Det bruger en psykologisk valideret måleenhed.
- Det har veludviklede anvendelsesområder, særligt karriereplanlægning, ledelses- og teambuilding.
- Virkningsfulde øvelser er udviklet til at demonstrere teorien.
- Systemet er bredt accepteret hos konsulenter, virksomheder og uddannelse.

### Ulemper ved MBTI:

- Det er kompliceret, mange mennesker melder at det er svært at huske hver af de 16 typebeskrivelser.
- Det måler den del af psyken der relaterer til bevidst, kognitiv adfærd, ikke motivationer.
- Så mange mennesker har været udsat for Myers-Briggs typologi at de tænker: "been there, done that".
- Resultaterne af værktøjet kan tages bogstaveligt og sætte mærkat på mennesker.

### Hovedfordele ved Enneagrammet:

- Det er lettere at huske nøglemotivationerne hos 9 Enneagramtyper end de 16 beskrivelser i Myers-Briggs typer.
- Det er et relativt nyt system som er attraktivt pga. nyhedens interesse.
- Selvudvikling og personlig vækst er en integreret del af teorien.
- Brugt til organisatorisk udvikling eller team building giver det et nyt perspektiv på disse emner.
- Det har vist sig at være meget interessant og nyttigt for mennesker der er interesseret i spirituel udvikling.

### Ulemper ved Enneagrammet:

- Oprindelsen kommer fra uklare, esoteriske "visdomslærere" som har været hemmelighedsfulde om systemet.

- Der er ingen generel, enkel terminologi eller beskrivelse af hver af de 9 Enneagramtyper.
- Der er intet valideret måleværktøj.

Ideelt set skulle begge systemer bruges til at komplementere hinanden, og gøre en bedre forståelse af psyken mulig. Denne tilgang bliver

måske brugt i situationer hvor en person bliver konsulteret om personlig udvikling eller i et dybtgående studie af relationer. Men i mange tilfælde vil det kun være muligt at bruge en af de to af praktiske årsager.

## Ligheder og forskelle på Myers-Briggs og Enneagrammet

	Myers-Briggs	Enneagram
Oprindelse	Jung (i 20'erne), Myers & Briggs (i 40'erne), måleværktøjer (i 60'erne).	Gurdjieff, Ichazo, Naranjo (sidst i 60'erne).
Antal typer	16	9
Beskriver	Mest bevidst adfærd, 4 komponenter, ekstravert/introvert, sans/intuition, tænke/føle, bedømme/opfatte.	Holdninger og adfærd, relaterer til tre centre, mentale, følelsesmæssige og instinktive.
Typebeskrivelse	Mest positive, fremhæver at hver type har fordele og ulemper som gør hver type lige i værdi.	Sunde og usunde holdninger og adfærd, traditionelt fokus på personlighedens fejl.
Struktur for typerne	Hver type er sammensat af fire typer af fire bipolare valg.	Hver type kan relateres til en af de tre intelligenser: hoved, hjerte og krop.
Måleenhed	MBTI – overvældende anvendt, valideret af psykologiske test kriterier.	Adskillige, ingen validerede psykologiske test kriterier.
Undervisning	Teori, adfærdsbeskrivelser, øvelser, paneler.	Adfærdsbeskrivelser (positive og negative), træk og motiver, paneler.
Anvendelsesområder	Personlig forståelse, karrierekonsultation, ledelsestræning mest udviklet, spiritualitet mindre udviklet.	Personlig forståelse og spirituelt mere udviklet. Organisations- og ledelsestræning mindre udviklet.
Udviklingsvej	Udviklingsvej relateret til "balance", udvikling af mindre foretrukne præferencer.	Specifik udviklingsvej er del af teorien.
Udviklingstemaer	Kan arbejde direkte på præferencer, udvikling af mindre foretrukne funktioner.	Forslag baseret på teorien om sund/usund og at gå "ud over personligheden".
Grad af bevidst kontrol	Mest under bevidst kontrol, særligt to favoritfunktioner.	Svært at gå "ud over personligheden", arbejde med ubevidste motiver.
Spirituelle temaer	Nogen vejledning for forskellige typer bønner og anden religiøs dyrkelse. Ikke så klar omkring indre praksisser.	Bliver håndteret direkte, modellen er baseret på de syv dødsynder. Meditation er anvendelig til at gå ud over personligheden.
Oprindelse af typerne, særligt individuelt	Primært genetisk, som højre/ venstrehåndet. Udtrykket kan være påvirket af familiemæssig og kulturelt miljø.	Mest genetisk, med "sundhed" bestemt af tidlige opvækstbetingelser.
Nøglespørgsmål	Hvordan opfører en person sig?	Hvorfor opfører en person sig på en bestemt måde?

Artikel:

### Problemløsning med Myers-Briggs typeindikator (MBTI)

Af Mary Bast

MBTI har hjulpet mange overordnede ledere til at forstå forskellighederne i perspektiver mennesker tager med ind i arbejdsgrupper. Det er også et pragmatisk værktøj til at coache andre til at kommunikere mere effektivt ved at tage den

andens temperament i betragtning. Beskrivelserne og korte case stories nedenfor viser hvad der kan opnås ved at forstå MBTI i sammenhæng med ens Enneagramstil: Grundlæggende er vi problemløsningsskabninger. Vi tager data ind (Perceiving/Opfattende) og vi beslutter hvad vi skal med det (Judging/Vurderende).

### Perceiving - Opfattende

Når vi tager data ind, så stoler vi primært på en af to opfattelsesmåder: Vi opfatter enten direkte



gennem vores sanser (S) eller mere indirekte gennem vores intuition (N).

Sansemennesker (S) er mere konkret opfattede, lægger mere vægt på hvad de kan smage, føle, høre og se og på hvad der er lige foran næsen på dem. De analyserer gennem sammenligning med tidligere oplevelser. De er tilbøjelige til at tænke i sekvenser fra A til B til C og bruger induktiv meningsdannelse – går fra det specifikke til det generelle.

Intuitive (N) er derimod mere tilbøjelige til at overveje forudannelser, det generelle billede, mulighederne, mønstrene og at bruge forførende meningsdannelse – går fra det generelle til det specifikke.

Da de fokuserer på muligheder, trækker Intuitive typer mere på det ukendte, det indirekte, det endnu ikke erfarde, og er derfor mere orienteret omkring fremtiden.

Forskellene mellem hvordan de med Sanser og Intuitive præferencer opfatter verden er en af nøgleområderne hvor kommunikationen kan vakle i en organisation. Og dette kan særligt være problematisk hvis de også har forskellige Enneagramtyper.

## Stan og Dave

Stan, en uafhængig, resultatorienteret, risikovillig, type 3 topleder, rapporterede for nylig til en tidligere ligemand, Dave, en team-orienteret, mere konservativ type 6, som værdsatte deltagende ledelse. Før vores arbejde sammen med dem, blev disse forskelle i ledelsesstil overdrevet af deres MBTI forskelle: Stan foretrækker Intuition og Dave foretrækker Sansende som opfattelsesmetode.

Stan (Intuitiv) så sin nye chef, Dave (Sansende), som om han manglede intelligens og entreprenørånd. Han ønskede ikke at tage Dave med i planer for et projekt som kunne generere en stor profit, men som også involverede en stor beregnet risiko. Han var opsat på den opportune løsning, og da han foretrak at fokusere på det generelle billede, troede Stan at projektet ville dø en langsom død, hvis han skulle vente på Dave's godkendelse af hver en detalje.

Derfor stolede Dave ikke på Stan og var altid på nakken af ham for at få detaljer (ellers frygtede han at Stan ikke ville komme med frivillig information). Dette blev en ond cirkel fordi Stan så ville sige: "Se selv, han lader mig aldrig i fred."

Efter at have lært om deres MBTI (og Enneagram) forskelle, kom Stan til at sætte pris på Daves kvaliteter og agerede derefter. Han var forbavset over de forskelle der var i hans forhold til chefen efter at han begyndt at honorere Daves forskelle: "Jeg gav ham så mange detaljer at jeg var sikker på at han ville kede sig. Men i stedet erklærede han sig ikke kun indforstået med mit forslag, men han søgte også aktivt støtte til det fra vores CEO!"

## Quinton og Karen

Da forskelle i typer kan være særligt problematiske i et forhold hvor den ene rapporterer til den anden, vil jeg gerne give endnu et eksempel hvor forholdet ændrede sig. Her var chefen, Quinton, en Intuitiv og hans underordnede, Karen, var en Sanser type. Med sin Sansende præference, var Karen (type 6) entusiastisk omkring at opdatere sin chef om sekvenserne af begivenhederne der førte til et succesfuldt projekt.

Quinton var en Intuitiv (type 7) der spurgte mig: "Hvad er der galt med hende? Hun vil fortælle mig hvordan teamet blev dannet, hver en handling de udførte, og jeg forstår stadig ikke hvor hun vil hen. Jeg overhørte nærmest det meste af det hun sagde!"

Intuitive typer finder det næsten umuligt at låse sig fast på en ide med mindre de hører overblikket eller formålet først (og Enneagramtype 7 er utålmodig med detaljer under alle omstændigheder). Så Quinton var ikke så interesseret i de mange puslebrikker som han var i hvad de betød, hvad de ville vise.

Karen brugte sin Sansende præference til at kæde ideerne sammen ret bogstaveligt, som at samle et puslespil ud fra formen af brikkerne. Hun havde brug for at bygge sin forståelse af en tanke op stykke for stykke. Og hun gik ud fra at det også var sådan Quinton ville forstå det.

Jeg kan ikke understrege nok hvordan denne forskel er en potentiel årsag til misforståelse. Karen beskrev sit første møde med Quinton, som er leder for organisationens strategiske planlægning, som følger: "Har du nogensinde gået igennem en slags Hollywood kulisse? Du ved, hvor det ligner en rigtig by, men bagved facaderne er der ingenting? Jeg var lige ved at fortælle ham at jeg ikke havde en anelse om hvad han talte om. Jeg tog bare min mappe og sagde at jeg var klar."

For mit vedkommende kunne vi ligeså godt være på vej til månen!”

Efter nogen øvelse i Jean Kummerows ”Talking in Type”, lykkedes det Karen bedre at forstå den kommunikationsstil som ville matche Quintons og det hjalp hende til at lykkes i sit job:

- Giv formål og hovedidéen først. Giv kun få detaljer medmindre der bliver spurgt efter dem.
- Beskriv udfordringerne, mulighederne og det fremtidige udbytte af dine idéer.
- Identificer ikke-rutine aspekter af det du foreslår og tal til fantasien.

Karen opdagede også at hun ikke kunne forvente at hendes chef var ansvarlig for hendes manglende sammenhænge. (Quinton troede han var helt tydelig, men han var ikke konkret nok til Karen). Hun lærte at bede om detaljer og diskutere trinene der var involveret i at gennemføre den strategiske plan.

### Judging - Vurderende

Lad os nu tage et kig på det grundlag som beslutninger bliver taget på når det vurderende foretrakkes. Denne komponent af problemløsning er den som vi beslutter at handle ud fra på baggrund af de opfattelser vi har tilladt os at tage ind igennem vores filter. Det handler ikke om at være negativt kritisk, men mere om analyse.

Af de to generelle Judging/Vurderende kategorier, er vi tilbøjelige til at enten foretrække en rationel, objektiv, generelt principfast, logisk baggrund for valg (Thinker/Tænkende); eller en mere situationsrelateret referenceramme som tager vores egne værdier, behov og reaktioner ind og tage hensyn til andres (Feeler/Følede). Du kan forstå denne opdeling bedst ved at spørge: ”Hvad er det primære grundlag for mine beslutninger?”

En vigtig pointe: Dette handler ikke om forskellen på mennesker som er ”logiske” eller ”emotionelle” – det ville være for enkelt. Tænkende føler og Følede tænker også.

Oscar er fx en Enneagramtype 5, som også havde Tænkende som det foretrukne. Han var leder for driften i en virksomhed som havde opkøbt en mindre virksomhed inden for samme branche. Han og hans medarbejdere blev bedt om at beslutte hvilken af de to virksomheders computersystemer der kunne overvåge måleapparater mest effektivt, og det logiske valg var teknisk set den opkøbte virksomheds system.

Alle i planlægningsteamet (alle med Tænkende præference) var enige i at et skift til dette system ikke ville tage mere end 9 måneder. Der blev ikke taget nogen særlige hensyn til de kulturelle forskelle i de to virksomheder, ej heller til forventninger og antagelser fra de to hold ansatte, eller til de underforståede rapporteringsforhold da de forskellige funktioner blev sammenlagt. Disse overvejelser ville være kommet frem fra en hold med Følede præference, men var underudviklet i dette team.

I flere af afdelingerne blev ledere fra det opkøbte firma ledere for medarbejdere i det opkøbende firma. Det der kunne være forudset, hvis de havde været bedre til at trække på den Følede præference, var den mistillid og modstand fra medarbejderne i det ”gamle” firma, som ikke kun havde forventet at en af deres egne blev forfremmet, men også havde været med til at designe og implementere det ”gamle” system som nu blev erstattet.

Et år senere kløede lederne sig forvirret i håret, og undrede sig over der var så meget modstand mod deres nye system.

Når du tager dine teambeslutninger så husk at:

- Respektere følelser (dine egne og andres) som vigtige fakta.
- Anerkende at overbevisninger, værdier og behov styrer adfærd ligeså meget som (eller mere end) logik.
- Overvej potentielle kilder til modstand – og tag dem for gode varer. ■

Bestil bøger på  
<http://butik.indsigtforlag.dk>

Tilmeld dig  
Indsigts Forlags nyhedsmail  
- og få nyheder og  
link til gratis artikler