

Årets største internationale konference i Danmark for fagprofessionelle inden for jungiansk typologi



Decision- Making Excellence

Vores måde at træffe beslutninger på, har stor betydning for og indflydelse på dem, vi agerer med, da deres verdensbillede måske ikke altid ligner vores eget. Det sker ofte i disse situationer, at beslutningerne kan få en u hensigtsmæssig indflydelse på den enkeltes motivation og evne til at opnå resultater. Doktor i filosofi Kathrine W. Hirsh diskuterer netop denne problematik på hendes workshop "Coaching Clients for Decision-Making Excellence" på Europæisk Type Konference.

Side 3

Type and Innovation

Vi kan alle tænke kreativt og innovere, men det kræver en bevidsthed om, hvor i processen vores ressourcer bliver udnyttet bedst. Damian Killen afholder workshoppen "Type and Innovation" på Europæisk Type Konference.

Side 4

Klar til årets Europæiske Type Konference



Hafdis B.
Thorsteinsdottir
Videncenterchef

Som det ledende hus inden for det erhvervspsykologiske område er det vores pligt at afdække markedet, og sørge for at nye og spændende muligheder for at skærpe fagligheden og udveksling af viden ser dagens lys – nationalt såvel som internationalt. Den 15. –17. maj 2008 er Center for Ledelse vært for dette års store internationale konference for professionelle inden for Jungiansk Typologi. Vi er meget glade for dette værtskab, da vi gerne vil understøtte det Europæiske samarbejde indenfor området, og give typeautoriserede og andre interesserede mulighed for at knytte kontakter, få ny viden og udveksle erfaring på tværs af landegrænser.

Den Europæiske Type Konference byder på mere end 25 internationale og anerkendte oplægs- holdere, der både er førende og nyskabende indenfor området. Deltagerne får en unik mulighed for at fordybe sig, udvide deres teoretiske viden om området, samt opdage nye vinkler og måder, de kan anvende typologien på i forhold til innovation, lederudvikling, coaching, samarbejdsrelationer, konflikt- og problemløsning, beslutningsmønstre og meget mere.

Du kan læse mere om de mange spændende workshops og yderst interessante speakers på www.europeantypeconference.org

CENTER FOR LEDELSES ERHVERVSPSYKOLOGISKE TEAM



Hafdis B. Thorsteinsdottir
hbt@cfl.dk



Morten Feld
mfd@cfl.dk



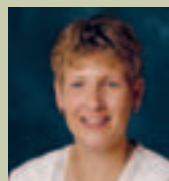
Kirsten Hjortvald
khj@cfl.dk



Jan Gundorf Drewes
jgd@cfl.dk



Rikke Lindekilde
rti@cfl.dk



Annette Elgaard Bøttger
aeh@cfl.dk



Ulrik Schultz Brix
usb@cfl.dk



Camilla Broager
cdb@cfl.dk



Imtiaz Bagum, Rådgiver
iba@cfl.dk



Jan Ivanouw
jiv@cfl.dk

Vær bevidst om dine præferencer, når du træffer beslutninger

Vær bevidst om dine egne og kollegaers præferencer, når I indgår i teams og arbejdsgrupper. Det giver mere tilfredsstillende beslutninger

Vi træffer alle et hav af beslutninger hver dag, nogle bedre end andre. Vi træffer dem ikke altid alene, men jævnligt sammen med andre, det være sig kollegaer, chefer eller samlever. Og ofte træffer vi dem ud fra vores eget verdensbillede eller ud fra det, vi kender bedst.

Vores måde at træffe beslutninger på, har stor betydning for og indflydelse på dem, vi agerer med, da deres verdensbillede måske ikke altid ligner vores eget. Det sker ofte i disse situationer, at beslutningerne kan få en uohensigtsmæssig indflydelse på den enkeltes motivation og evne til at opnå resultater.

På Europæisk Type Konference vil doktor i filosofi Kathrine W. Hirsh netop tage denne problematik op på hendes workshop "Coaching Clients for Decision-Making Excellence". Hun vil forklare, med hjælp fra Typologien og udfra Z-modellen (også kaldet Zig-Zag processen), hvordan vi kan træffe beslutninger, som giver et bedre resultat.

Som Kathrine W. Hirsh selv siger i et interview om emnet: "Your Way isn't the only Way".

Ved at bruge Z-modellen, som værktøj til at forstå hinandens bevægelse og kriterier for at træffe bestemte beslutninger, kan vi opnå et bedre fundament at agere indenfor som individ, team eller organisation. Ifølge typologien, som Z-modellen er baseret på, vil der altid være nogle præferencer i personens psyke, der har højere prioritet end andre. Det betyder ikke nødvendigvis, at disse præferencer er nemme at observere, da personen lader andre faktorer end præferencerne alene styre sin adfærd.

Med andre ord er vi måske ikke altid opmærksom på det grundlag, vi træffer beslutninger ud fra. For eksempel kan det være, at den adfærd du ser hos en kollega, du kender fra en arbejdsituation, mere er styret af, hvordan personen oplever jobbet krav og forventninger end af personens præferencer. Det samme gør sig gældende, når vi træffer beslutninger.

Typologien arbejder med fire personlighedsdimensioner, og ifølge Kathrine W. Hirsh har dimensionerne: sansning, intuition, tænkning og følelse indflydelse på, hvilke informationer vi vælger at fokusere på, og hvilke kriterier vi lægger til grund for vores beslutninger.

Kathrine W. Hirsh understreger endvidere at: "Inden for de forskellige typekoder, har vi alle en præference for, hvordan vi løser udfordringer og træffer beslutninger, men at det mest optimale



Doktor i filosofi Kathrine W. Hirsh har i over 20 år arbejdet med typologi i forbindelse med coaching, teambuilding og lederudvikling.

netop er at bruge alle fire dimensioner, når vi træffer beslutninger, – specielt hvis vi kombinerer de fire personlighedsdimensioner med vores fortrukne egenskaber: ekstrovert, introvert, vurderende og opfattende".

Det gør for eksempel, at et team, der arbejder systematisk og aktivt med alle dimensionerne hos den enkelte i teamet, har større mulighed udvikle sine mindre gode sider og derigennem styrke teamets evne til at performe og opnå resultater.

Kathrine W. Hirsh gør opmærksom på at: "Det er almindeligvis ikke alle typekoder, som er repræsenteret i et team eller organisation, men ved at kende hinandens typekoder og se på, hvordan de forskellige typer bidrager til beslutningsprocessen, kan teamet agere derefter, og udfylde det hul som måtte være".

Det er som leder derfor utrolig vigtigt, at kende de enkelte medarbejders typekoder, når arbejdsgrupper skal udvælges eller teamet i helhed skal nå de fastsatte mål.

Som Kathrine W. Hirsh siger: "Lederen får en bedre mulighed for at udnytte ressourcerne optimalt i teamet, samtidig med at han får nogle medarbejdere, der rent faktisk får mulighed for dels at bruge sine præferencer, men også at udvikle mindre stærke sider af sig selv og opleve, at de rent faktisk også kan bidrage til løsning af opgaver, de normalt ikke beskæftiger sig med".

På Europæisk Type Konference vil Kathrine W. Hirsh gennemgå Z-modellen, og udbrede den spørgeramme som ligger til grund for modellen, og som bruges til at identificere den enkelte og teamets præferencer i beslutningsprocesserne.

Damian Killen

Vi har alle evnen til at være blot i hver vores del af den k

Vi kan alle tænke kreativt og innovere, men det kræver en bevidsthed om, hvor i processen vores ressourcer bliver udnyttet bedst.

Damian Killen, som afholder workshoppen "Type and Innovation" på Europæisk Type Konference, har gennem en lang årrække netop arbejdet med, hvordan menneskers forskellige type, har indflydelse på evnen til at tænke kreativt og skabe innovative processer

Damian Killen fortæller i et interview før konferencen, at "Virksomheders evne til at facilitere de kreative processer, der leder til innovation på tværs af organisationen, ligger i bevidst at arbejde med medarbejdernes præferencer i den kreative proces".

Kreativitet, der fører til innovation, kommer ikke af sig selv. Man må skabe de rette omstændigheder. Ikke kun danske virksomheder er afhængige af de menneskelige innovationsressourcer, men alle virksomheder, der ikke vil dø i kampen om markedsandele i en global verden. Mange virksomheder lever med andre ord af medarbejdernes evne til at tænke kreativt og virksomhedernes evne til at innovere.

Damian Killen ser det som et must, at virksomheden kender sine medarbejderes præferencer for at udnytte deres innovative evner bedst muligt. Med hjælp fra typologien kan virksomhederne skabe de rammer, som fremmer den enkelte medarbejders innovationsevne.



Typeindikator til børn – en anden måde at bruge Jung

Testværktøjet MMTIC, som er udviklet af tidligere skolelærer Elisabeth Murphy i USA, gør det muligt at bruge typologien til at hjælpe børn med at blive klarere på deres præferencer. Ved at give børn mulighed for at lære om og forstå deres styrker og potentialer i en ung alder, bliver de bedre til at forbedre deres læringsproces og evne til at skabe relationer, i takt med at de bliver ældre.

På Europæisk Type Konference vil Elisabeth Murphy fortælle om, hvordan voksne, der er bekendt med typologien, kan hjælpe børn til at opnå større indsigt i deres foretrukne måde at bearbejde information, træffe beslutninger og knytte venskaber på. Elisabeth

Murphy har arbejdet med børn i mange år. Gennem sit arbejde blev hun bevidst om behovet hos børn for også at forstå og kende deres præferencer, så de i skole og sociale sammenhænge kan udnytte deres potentiale bedre.

MMTIC består af en spørgeramme, som er tilpasset børns forskellige udviklingsstadier og forståelse af sprog. MMTIC kan bruges til børn i alderen 7 til 18 år på forskellige niveauer lige fra børnehaveklasse/mindre folkeskoleklasser til de større folkeskoleklasser og i gymnasiet. På baggrund af svarene bliver der lavet tre rapporter: en til barnet, en til den voksne, ofte skolelæreren, og en til forældrene. Hver rapport indeholder en indikation af barnets typekode.

innovative, creative proces



Damian Killen afholder sammen med Gareth Williams workshoppen "Type and Innovation" på Europæiske Type Konference torsdag den 15. maj 2008. Her vil det være muligt at høre flere resultater fra hans omfattende undersøgelser, og hovedkonklusionerne i hans nye bog "Introduction to Type and Innovation".

Damian fremhæver endvidere "Vi har alle evnen til at være innovative, men vi er det på forskellige områder alt afhængig af vores præferencer. Vores evne til at tænke kreativt og innovere er ikke ens, og fremmes derfor ikke af de samme omstændigheder. Nogle af os er gode til at definere eller finde problemet/udfordringen, andre til at tænke alternativer og vende problemstillingen på hoved, andre igen er gode til at tænke løsningsmuligheder, og hvad der skal gøres, og sidst men ikke mindst er nogle gode til at få bolden i mål, og levere løsningen. Med andre ord er vi innovative på forskellige tidspunkter".

"Ved at kende den enkeltes præferencer, og være i stand til at bruge denne viden når det er relevant og gavner innovationsprocessen", fremhæver Damian Killen og fortsætter, "så kan virksomheden være med til at understøtte kreativiteten på tværs af organisationen og ikke blot i såkaldte "udviklings- eller innovationsafdelinger".

"Typologien kan således hjælpe virksomheden til at forstå, hvad det er for omstændigheder, der fremmer de kreative tanker hos medarbejderen, og derved udvikle og udnytte det innovationspotentiale, som ligger i os alle", afslutter Damian Killen.

Typologisk Typologi

Værktøjet bruges ofte i USA i undervisningssammenhænge, men er endnu ikke blevet introduceret i Skandinavien.

"Den rapport, som barnet får udleveret og får gennemgået sammen med en professionel voksen", fortæller Elisabeth Murphy, "giver simpelthen barnet et redskab til at forstå, hvorfor han/hun træffer de beslutninger og valg han/hun gør, og til at forstå sine egne sociale egenskaber i forhold til kammerater i skolen og til fritidsaktiviteter".

"Skolelærerens rapport", fortsætter hun, "giver læreren et redskab til at tilpasse sin undervisning, specielt i forbindelse med ene-

undervisning, til det enkeltes barns præferencer, så både lærer og elev oplever en udvikling". Sidst men ikke mindst, forklarer hun, "så giver forælderreporten, forældrene en bedre forståelse af, hvordan og hvorfor børn reagerer forskelligt på rammer, opgaver, tid og energi. De kan dermed bedre matche deres råd og opdragelsesform til det enkelte barn, så barnet forstår og hører den voksne".

Elisabeth Murphy afslutter interviewet med at sige "ja, det er jo en ny og anden måde at bruge typologien på"



Synspunkt fra chefpsykolog
Morten Feld, Center for Ledelse

Ærlighed er dit vigtigste ledel

Der bliver dagligt skrevet stolper op og stolper ned om nye teorier og metoder til, hvordan du bliver en bedre leder. Men 9 ud af 10 ledere vil kunne forbedre deres ledelseffektivitet radikalt blot ved at være ærlige over for sig selv og andre.

Jeg siger ikke, at ærlighed i sig selv gør dig til en dygtig leder. Der skal mange ting til for at være en god leder. En af dem er ærlighed. Det er en grundforudsætning. Samtidig er ærlighed desværre for mange nok en noget overset forudsætning både i teori og praksis. Her vil en præcisering være på plads: Når vi taler om ærlighed, bliver begrebet sandhed interessant. Vi taler her kun om den personlige sandhed - ikke en global.

Den underliggende frygt

Vores daglige kommunikation i organisationer er i udpræget grad påvirket af vores forestillinger om, hvad der er rigtigt at give udtryk for i en given sammenhæng. Vi er som mennesker præget af vores dybtliggende frygt for ikke at kunne håndtere situationen. Det gælder også ledere. Det medfører, at vi typisk i en organisatorisk setting vil have en række overvejelser om, hvad der kan tale for eller imod at være åben i situationen som for eksempel "politiske overvejelser", taktiske overvejelser, betænksomhed, høflighed, usikkerhed mv., som betyder, at vi fortier sandheden eller fordrejer sandheden.

Selvpåførte begrænsninger

I virkeligheden er de begrænsninger for at være ærlige, som vi oplever, ikke placeret i begrænsninger i virkeligheden uden for os selv, men i nogle begrænsninger vi sætter op for os selv. Den argumentation, vi bruger for at overbevise os selv om, at det er rigtigt at fordreje eller fortie sandheden, er f.eks. "det vil være uhøfligt", "jeg kunne blive fyret", "jeg kunne såre/skade...", "man kan da ikke", "jeg er nok den eneste...", "vi har travlt, det vil tage for lang tid at" eller "jeg skal ikke være den, der siger chefen imod".

Konsekvensen

Konsekvensen er, at vi i virkeligheden lægger forhindringer i vejen for os selv, og for vores samarbejde med andre ikke mindst i vores ledelsesrelation. Lad mig give et konkret eksempel.

Funktionsleder Anders sidder til et ledergruppemøde med en række kolleger og deres fælles chef. Chefen stiller et forslag - "Så er vi enige om... ikke?" - som Anders ikke synes er fantastisk (en oplevelse, han har til fælles med flere af kollegaerne), men han undlader at give sin mening til kende. I stedet nikker han lidt og tier. Chefen tager tavsheden til indtægt for, at der er enighed. Anders vender hjem til sin afdeling, og skal omsætte beslutningerne fra mødet til handling, men det trækker i langdrag med den beslutning, han ikke var enig i...!

Jeg er sikker på, at alle ledere og medarbejdere har været i en lignende situation enten som chef eller medarbejder og jeg vil vove den påstand, at alle gør det - og at det har konsekvenser. Eksemplet viser også, at chefen heller ikke er ufejlbarlig - han kunne sagtens have håndteret situationen mere smart - men virkeligheden er ikke ideel! Men lad os nu fokusere på Anders.

Hvis Anders var ærlig, så tog han bladet fra munden og gav udtryk for sine forbehold. Det kunne have ført til mange forskellige ting. Hvis det var en kultur, der satte pris på ærlighed, så havde det åbnet for en afklaringsproces, som kunne resultere i, at alle gik fra mødet motiverede til at effektuere den konkrete beslutning.

Gammel men god vin

Til at understøtte mine pointer tager denne artikel afsæt i den amerikanske psykolog og forsker Will Schutz og hans FIRO-teori, som han udviklede i slutningen af 50'erne¹, og som han har arbejdet videre med i udviklingen af en helhedsorienteret menneske- og organisationsforståelse². Dertil lægger jeg mine egne erfaringer med at omsætte denne teori i praksis og i min generelle erfaring med udvikling af ledere og medarbejdere. Will Schutz siger:

"Sandheden er den store forenkler"³

Sandhed og erfaringer

Noget af det centrale i Will Schutzs teori er, at han opererer med niveauer af sandhed/åbenhed (som han definerer synonymt), samt at han lægger lige så meget vægt på at være ærlig over for sig selv som over for andre. Med disse to vinkler på sandheden løfter han forståelsen ud af banalitetensniveauet, idet han hævder, at vi kan vælge, om vi vil være ærlige over for os selv. Det første perspektiv bliver understreget i definitionen på sandhed. Han definerer sandhed på følgende måde:

"Min erfaring. Min erfaring er tilstanden af samtlige celler i min krop, mine minder, mine tanker, mine følelser, mine fornemmelser. Jeg er ærlig over for mig selv, når jeg tillader mig selv at kende min erfaring, og jeg tillader mig selv at fortælle andre folk om min erfaring"⁴.

Sandhedsniveauer

Jeg hævder ikke, at du kan være fuldstændig åben og ærlig i alle situationer i livet både på og uden for arbejdet, men jeg hævder,

¹ Firo: A three-dimensional Theory of Interpersonal Behaviour 1958 / ² The Human Element 1984 / ³ The Human Element side.

⁴ The Human Element 1984 / ⁵ The Human Element 1984

Åbenhedsredskab!

at hvis du er lidt mere ærlig både over for dig selv og for andre i hverdagen, end du plejer at være, så vil du blive en bedre leder. En sidegevinst er, at det viser sig at have en positiv indflydelse på, at man som leder bliver oplevet mere autentisk og nærværende, når man er ærlig og giver sin mening oprigtigt til kende.

Den anden vinkel omkring åbenhedsniveauer giver en indsigt i, at vi helt konkret bevæger vores kommunikation på forskellige niveauer af åbenhed, samt at vi i praksis kan bruge niveauerne til at styre vores kommunikation mere bevidst. Will Schutz beskriver syv niveauer fra niveau -1 til niveau 5.

Hvis vi tager eksemplet med Anders, så var han ikke ærlig i situationen. Han var på niveau 0. Hvis han havde sagt til chefen: "Det er et tåbeligt forslag" var han lidt mere åben. Det vil sige på niveau 1.

Hvis han havde sagt: "Jeg er ikke sikker på, at forslaget vil have den ønskede effekt, og jeg kunne godt tænke mig, at vi taler om, hvilke mulige konsekvenser forslaget kan få". I dette udsagn er han lidt mere åben, og involverer sin egen usikkerhed. Det vil sige at han er på niveau 2.

I virkeligheden kunne han sidde og være irriteret over, at chefen (endnu engang) har truffet en beslutning, som går ind over Anders' domæne uden at involvere Anders. Så kunne han have været

åben og have sagt: "Når du træffer beslutninger på denne måde uden at tage mig med på råd, så føler jeg, at du ikke respekterer mig som leder, og ikke tror på min kompetence". Her bevæger Anders sig op på niveau 3.

Eksemplet her viser, at man kan bevæge sig på forskellige niveauer, men det viser også, at det kan være vigtigt at vurdere tid og sted.

Hvad så ...

Hvad du selv kan gøre er, at give dig selv tid til at forholde dig ærligt til en konkret situation, og melde ærligt ud, hvad du tænker og føler. Du kan overveje, om du kan og anstrenge dig for at give lidt mere af dig selv, end du plejer. Det lyder måske både simpelt og banalt, men - tro mig - det er en livslang proces, som baserer sig på, at du arbejder med dig selv, og derigennem øger din selvindsigt - eller din ærlighed over for dig selv. Det gode er, at øvelse gør mester, og selv om det er en livsopgave, kan den godt give målbare resultater også på kort sigt. En god huskeregel, hvis du vil arbejde med din ærlighed, er:

"Hvis du i en situation spekulerer på, om du skal fortælle sandheden eller ej, så betyder det faktisk, at du har spekuleret over det, at det er så vigtigt, at du bør være ærlig og fortælle sandheden." Will Schutz⁵

Element A™ fylder 50 år

I 2008 fylder teorien og metoderne bag Element A™, som er udviklet af psykologen Will Schutz og bygger på hans kendte Firo-teori, 50 år. I den anledning afholder Center for Ledelse torsdag den 26. juni 2008 et spændende arrangement for autoriserede i Element A og andre interesserede, hvor Will Schutzs søn Ethan Schutz vil præsentere nye øvelser til brug i dit arbejde med Element A™. Læs mere om arrangementet og tilmeld dig på www.cfl.dk/firo

AKTIVITETSKALENDER

2008

6. – 9.	maj	Jungiansk Typeindeks (JTI) – autorisation, København
13.	maj	Decision Dynamics Karrieremodel™ - certificering GAP-profil, København
15. – 17.	maj	Europæisk Type konference, København
19. – 22.	maj	Workshop: Autorisationskursus i Interstrength™ ved Linda Berens, København
20. – 22.	maj	Erhvervsrettet Testning – autorisation, København
20.	maj	Teamkompasset® - autorisation, København
27.	maj	Decision Dynamics Karrieremodel™ - certificering karriereprofil, København
29.	maj	Decision Dynamics Karrieremodel™ - certificering kulturprofil, København
29.	maj	Informationsmøde om profilerværktøjer, Århus
10. – 12.	juni	Erhvervsrettet Testning – autorisation, Århus
17. – 19.	juni	Jungiansk Typeindeks (JTI) – autorisation, København
19. – 21.	august	Erhvervsrettet Testning – autorisation, København
21. – 22.	august	Element A - Will Schutz adfærdsinstrument – autorisation, København
26. – 28.	august	Jungiansk Typeindeks (JTI) – autorisation, København
27.	august	Decision Dynamics Karrieremodel™ - certificering karriereprofil, København
3. – 4.	september	Bidrag Til Bedømmelse (BTB) – autorisation, København
9.	september	Decision Dynamics Decision Styles™ - certificering, København
17.	september	Teamkompasset® - autorisation, København
23. – 25.	september	Erhvervsrettet Testning – autorisation, København
30.	september - 2. oktober	Jungiansk Typeindeks (JTI) – autorisation, København
7. – 8.	oktober	Element A - Will Schutz adfærdsinstrument – autorisation, København
9.	oktober	Decision Dynamics Karrieremodel™ - certificering karriereprofil, København
21. – 23.	oktober	Erhvervsrettet Testning – autorisation, København

ERFAMØDER

JTI København

27. maj

JTI, Århus

30. maj

5. september

BTB Århus

10. oktober

Teamkompasset

Kbh

7. november

Decisions Dynamics

Karrieremodellen™

København

22. oktober

Decision Dynamics

Decision Styles™

København

21. november

Element A

København

28. oktober



I november 2007 startede Imtiaz Bagum som rådgiver. Hun har fået til opgave at bistå virksomhederne med rådgivning og vejledning om Center for Ledelses brede palette af værktøjer, og om hvilke værktøjer der matcher virksomhedens behov.

Imtiaz har en baggrund fra IT og Telebranchen, hvor hun har arbejdet med salg og strategjudvikling. Så ønsker du rådgivning om eller indsigt i værktøjspaletten hos Center for Ledelse – kontakt Imtiaz Bagum på iba@cfl.dk eller 51 54 41 60



Jan Ivanouw har har han til opgave at stå for de psykometriske egenskaber af Center for Ledelses testværktøjer. Jan er cand. psych, PhD og har forsket i personlighedstests på Københavns Universitet. Han har skrevet artikler i internationale forskningstidsskrifter. Han har været ansat til testudvikling på Dansk Psykologisk Forlag og har fungeret som psykometrisk konsulent for forskellige testudbydere. Han har arbejdet i Dansk Psykologforenings udvalg om erhvervstests og er medlem af bestyrelsen for Psykologisk Selskab for Forskningsmetodologi.

CENTER FOR LEDELSE

Folke Bernadottes Allé 45
DK-2100 København Ø

Tlf. 70 23 00 22
Fax 70 23 00 89
info@cfl.dk
www.cfl.dk

Olof Palmes Allé 25 B
DK-8200 Århus N

Tlf. 70 23 00 22
Fax 70 23 00 88
info@cfl.dk
www.cfl.dk

Test Nyt – maj 2008

Redaktion: Jette Hartvig Stakemann

Fotos: Carsten Andersen samt private fotos

Layout: Boje & Mobeck as

Oplag: 2.000

Udkommer to gange om året. Næste gang i oktober 2008

ISSN 1604-6803