

MBTI® OG LEDELSE

”Forudsætningen for at du kan lede andre er, at du kan lede dig selv...”. Dette er en artikel, der vil forsøge at tydeliggøre sammenhængene mellem vores personlighed og vore foretrukne lederstile.

Artikel skrevet af Jan Wittrup, Bülow Management A/S

MBTI - hvorfor nu det?

En fredag først på aftenen, efter at have haft en fantastisk uge, sad jeg - lyttende til noget dejlig Mozart - og grublede lidt over, hvad det var der gjorde, at jeg var så pokkers glad for mit job som rådgiver.

Jeg har i rigtig mange år beskæftiget mig med faget ledelse, men det at beskæftige mig med dette udfordrende fag gennem det at være rådgiver sammen med mange spændende virksomhedsledere, var nu da alligevel toppen af de mange gode oplevelser.

Som rådgivere lærer vi hver dag gennem de oplevelser, vi har med de mange forskellige mennesker, vi møder. Forskelligheder, der gør om man vælger den ene fremgangsmåde frem for den anden.

Det har gennem min tid som leder og rådgiver altid været vigtigt ikke at kopiere andres metoder og indsatser, men derimod været mere vigtigt for mig at lade mig inspirere til at tænke, hvorledes jeg måske kunne have nytte af at gøre mere af det samme, som jeg altid har gjort, eller måske mere nytte af at gøre noget andet.

Denne inspiration og erfaring, koblet sammen med en smule nyttig teori, tager jeg med mig rundt, blandt de mange virksomheder jeg møder, og på denne måde kan hjælpe virksomhederne til at se på tingene på en for dem måske anderledes og mere værdiskabende måde.

Mange gange er vore forskelligheder grundene til at vi ikke lige med det første ser, at vi kunne have gavn at gøre noget anderledes.

Disse forskelligheder, som vi som mennesker lader komme til udtryk i vores adfærd, drives af det vi foretrækker at gøre som mennesker - det er dette, som vi kalder for vore præferencer.

For mange af os er disse grundlæggende præferencer et ukendt og uudforsket land.

Dette synes jeg er en kende ærgerligt, når nu disse præferencer betyder så meget for om vi beskæftiger os med det, der i bund og grund er det vi ønsker, eller om den måde vi gør tingene på, nu også er den rigtige i situationen, eller der bare er tale om noget vi gør, fordi vi drives af os selv til det.

MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) kan på fortræffelig vis hjælpe os til denne indsigt, og dermed indikere for os, hvad der kan være baggrunden for vore handlemønstre, vores måde at lede på, vores måde at kommunikere på osv., og dermed danne udgangspunkt for en mere selvkritisk vurdering af det vi gør, og måden vi gør det på.

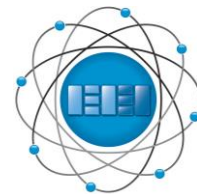
Når vi gør det, er vi rigtig godt på vej til at udvikle vores ledelseskvalitet, der vel nok er den vigtigste kvalitet i enhver virksomhed.

En mulig definition på Ledelse

Jeg har gennem årene mødt, hørt om, læst om, blevet introduceret til mange mulige definitioner på hvad ledelse egentlig er for en størrelse. Min gode kollega Henrik Bülow og min mangeårige personlige rådgiver Jørgen Lisberg har jævnligt rusket vanetruende op i min til tider fastlåste holdning til, hvad god ledelse egentlig er for en størrelse.

I flere sammenhænge tales der om en opdeling af ledelse i henholdsvis *Management* og *Leadership*.

Jeg synes at have erfaret, at der er en kende flere opdelinger/kombinationer etc. Den i denne sammenhæng -



for mig uden dog at være for skråsikker - mest sam-
lende definition er noget i denne retning:

*"Lederadfærd, udøves med udgangspunkt i min faglige
og personlige adfærd, i et samtidigt Målsættende, Pro-
blemløsende og Kommunikerende samspil med rele-
vante andre"* Prof. Erik Johnsen

Måske en smule knudret, men efter at have tænkt defi-
nitionen igennem et par gange, kan den måske give
mening.

Under mine samtaler med Erik Johnsen for år tilbage
blev jeg mere og mere tiltalt af denne formulering/op-
fattelse af, hvad ledelse er for en finurlig størrelse.
Denne definition samler op på strategisk, taktisk og
operationel ledelse, den samler op på *management* og
leadership, den samler op på drifts- vs. udviklingsle-
delse osv.

Målsættende, problemløsende og Kommunikerende adfærd

Hvad ligger der så bag disse 3 oftest nyttige former for
lederadfærd?

Målsættende adfærd

En leder eller ledelse målsætter oftest ud fra flg. per-
spektiver:

- Udvikling (fremtidsperspektivet)
- Tilpasning (reaktionsperspektivet)
- Drift (nu-perspektivet)

Problemløsende adfærd

Lederen eller ledelsen løser ofte sine problemer ved
hjælp af:

- Analyse (vurdering, tænke sig om)
- Eksperimentering (finde alternativer)
- Interagering (sammen med andre)

Kommunikerende adfærd

Ledelsen eller lederens kommunikationsform tager ofte
udgangspunkt i flg. 3 former for kommunikation/på-
virkning:

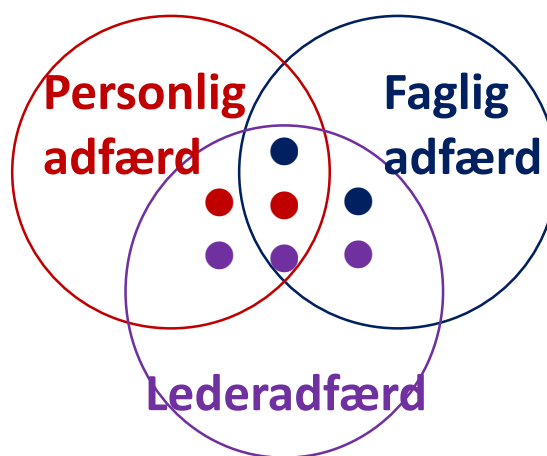
- Beslutninger (at træffe de nødvendige beslut-
ninger)

- Systematisering (at udvikle og igangsætte sy-
stematikker)
- Adfærd (at forstå og tale med mennesker og
organisationer)

Det er da godt nok meget at hitte rede i, men dette æn-
drer jo ikke ved, at det er det vi gør - måske ubevidst -
som ledere.

Vores ubevidste lederadfærd ●●●

Vores lederadfærd drives af vores faglige og oftest
ubevidste personlige adfærd.



Hvad pokker er det så, der styrer, hvad vi foretrækker
at gøre i bestemte situationer?

Faglig lederadfærd ●●

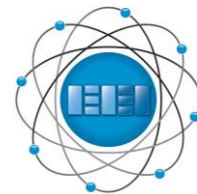
Situationen og det at vi eks. er ansvarlige inden for per-
sonale, økonomi, marked, salg, logistik, produktion vil
påvirke vores fokus som ledere ift. om vi skal fokusere
på drift, tilpasning og/eller udvikling.

Personlig adfærd ●●

Vi har alle båd en bevidst og ubevidst personlig ad-
færd.

Vores ubevidste personlige adfærd kaldes også for vore
præferencer - altså hvad foretrækker vi at gøre i be-
stemte situationer.

Vore præferencer, som er noget grundlæggende i os,
kaldes også for vore adfærdsbetingere.

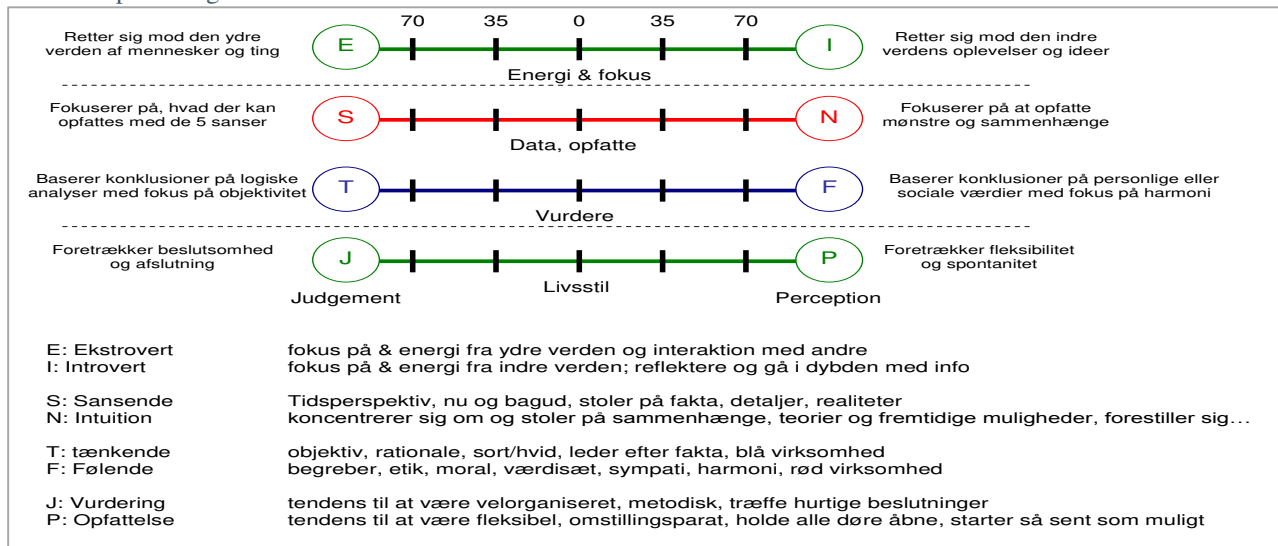


MBTI® og præferencer

MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) er i dag den vel nok mest forskningsbaserede og anvendte metode, til at kortlægge/indikere vores mulige præferencer.

Vore præferencer er delt op i 4 dimensioner med hver sin modsatrettede pol.

MBTI er opdelt i flg.:



MBTI og Lederadfærd

Al erfaring viser, at vore præferencesammensætning kan have indflydelse på, hvilke dimensioner inden for lederadfærd (se foregående side), vi foretrækker at sætte fokus på.

Lederens grundlæggende præference-sammensætning har således ubevidst indflydelse på lederens fokusering inden for drift, tilpasning og udvikling.

Eks. har en ENTJ leder (*ekstrovert, intuitiv, tænkende, systematisk*) præference for at fokusere på udviklingsmål, strategi, innovation, overordnet lederskab m.v., mens en ESTJ leder (ekstrovert, sansende, tænkende, systematisk) har præference for at fokusere på driftsmål, daglig drift, operationel ledelse.

En ESTP-leder har ofte fokus på det der skal gøres og kan til tider skifte fokus ift. målet:



Hvad passer på dig?

Hvad vi foretrækker at gøre, kan vi få grundigt belyst gennem MBTI profilanalysen, der kortlægger/indikerer vore præferencer inden for eks.

- Vores sammensatte personlighed
- Vores kommunikationsstil
- Vores mulige karriereveje
- Vores konfliktlederstil
- Vores forandringslederstil
- Vores beslutningsstil
- Vores samarbejdsform
- Vores grundlæggende lederstil

og på denne måde bidrage til udviklingen af vores egen og måske også vore kollegers ledelseskvalitet.