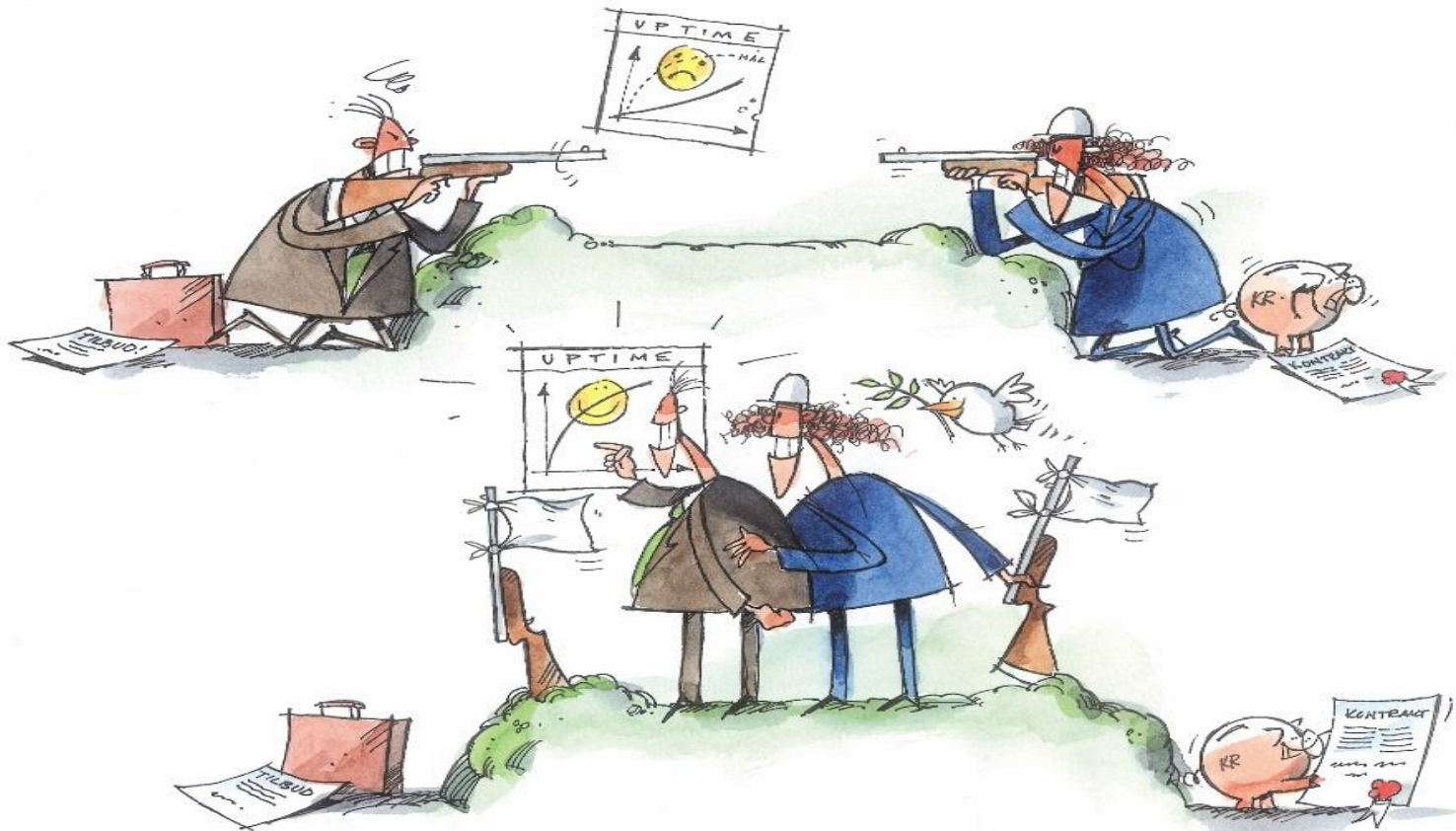




**Du er ikke omgitt av
idioter...**

**men av potensielle genier på
ulike områder..**

Å være der for seg selv...eller jobbe for samspill og felles suksess..



Det sterke team? Og utfordringer i team...?



Å endre seg som leder og medarbeider...

JOHARIS VINDU

← GRAD AV TILBAKEMELDING TIL MEG ...

	KJENT AV MEG <i>Tilfering</i>	UKJENT AV MEG
KJENT AV ANDRE	ÅPENT EGO A	BLINDT EGO B
UKJENT	SKJULT EGO	UKJENT EGO



Hvordan tilpasser du deg? Hvem liker du?

MEGET LETT ?

OK + -?

VELDIG VANSKELIG ?



Hvordan oppstår sannheter?



**Kære Gud,
vil du ikke nok sende noget tøj til alle de
fattige damer i fars computer.
Amen.**

Unnskyldninger for ikke å prioritere forbedringsarbeid.

● **Ledelsen.**

- *Har ikke tid. Vi må bruke tiden vår på å produsere –gjøre kjerneoppgavene.*
- *Har ikke råd- i hvertfall ikke til dyre konsulenter.*
- *Tror ikke våre ansatte vil skape mer forbedringer enn de vi i ledelsen ser og kan skape.*
- *Folk er jo glad når de kan gå hjem. Dette blir merarbeid.*
- *Tjener vi ikke nok.? Er vi ikke gode nok.? Dette har vi best greie på selv.*
- *Vi har jo gjort dette før og det virket ikke så bra. Ingen vits. Tror ikke på det.*

● **Medarbeiderne.**

- *Vi har jo prøvd før og vi fikk ingen myndighet til å gjennomføre det vi mente var viktig.*
- *Forbedringsforslagene hopper seg jo opp hos ledelsen. Skjer lite og ingenting.*
- *Ledelsen vet jo alt best selv.*
- *Når vi har forslag så er det ingen som hører på oss. Senere kommer forslaget igjen i ny drakt og ledelsen tar æren for det. Slapp av. Det går over.*
- *TPM: Total Productivity Maintenance= Tullpreik, Pisspreik og Mas. = Ta På Maling.*
- *Fører bare til nedbemanning. Ledelsen mener det ikke. Varer bare en stund.*
- *Slapp av. Det går over.*

- Vi er summen av våre medfødte +/-preferanser (sterke ,svake sider,
- våre «sannheter, verdier, og våre bekreftelser om oss selv.
- + ikke minst den bevisste og ubevisste inntrening vi har "fått i livet..

Det gode lederskap helt avgjørende for å få medarbeidere inspirert og etablere eierskap hos den enkelte.

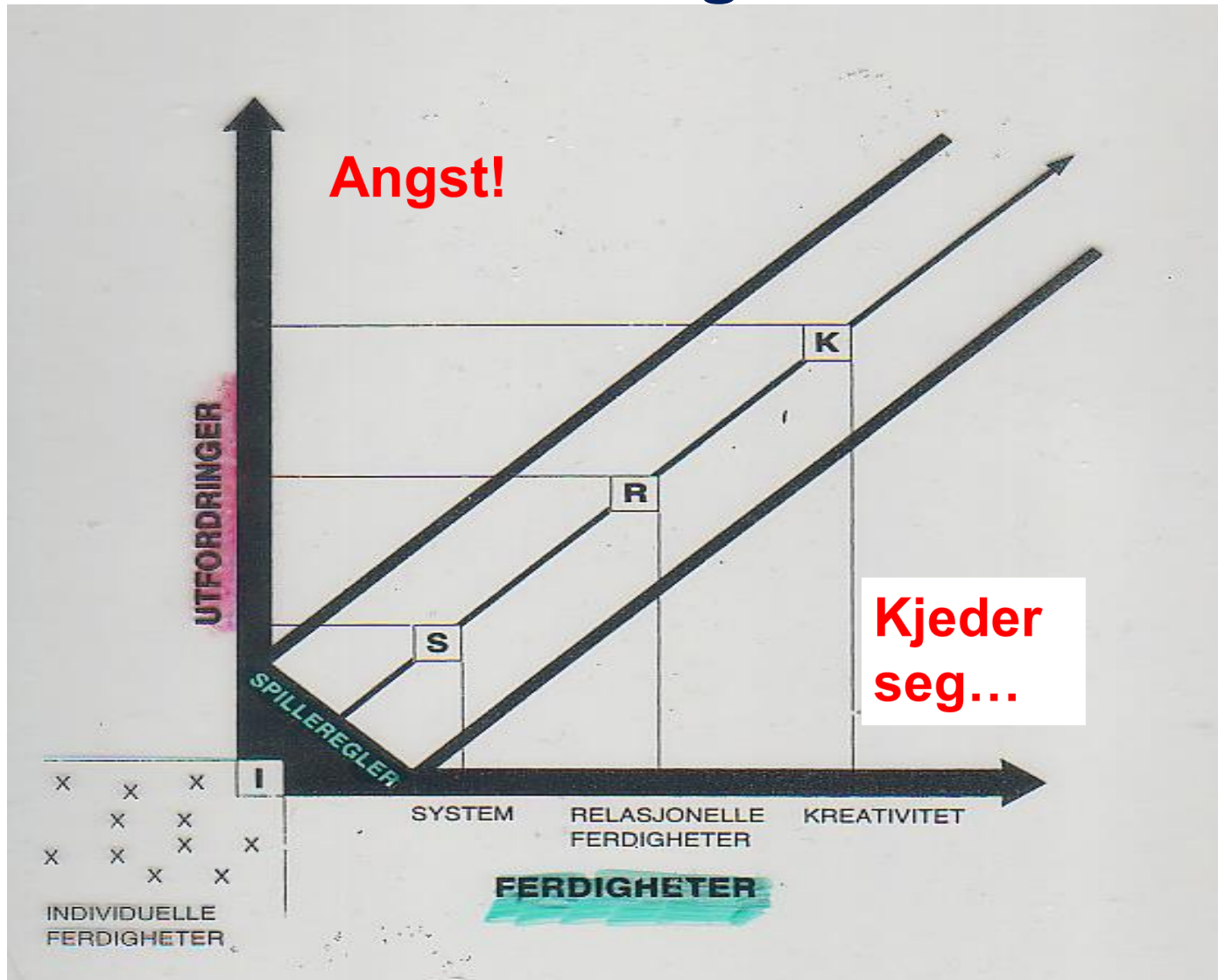
- *Den aller viktigste faktor for trivsel og inspirasjon på jobben er forhold til nærmeste overordnede. Folk avslutter ikke arbeidsforhold. De avslutter forhold til dårlige ledere. Karriereguru Kevein D. Monroe fra det amerikanske utviklingselskapet X Faktor.*
 - Dagens Næringsliv /PMI Norway AS 2016
- *Halvparten av dem som ønsker å bytte jobb gjør det for å oppnå mer inspirerende arbeidsmiljø. Lønn er kommet lengre ned på listen.*
 - *Undersøkelse gjennom finn.no 2016.*

Hvor viktig er våre følelsemessige opplevelser og selvinnsikt omkring dette ..for vår- og menneskene rundt oss... sin daglige livskvalitet?



Hvordan vi har det fra time til time avhenger av hvordan vi opplever våre følelser i møte med eget verdisystem....

Fokus på å gjøre hverandre gode?



Kjøreregler RBK



Best i Service & Samarbeide!

.....Utdrag av RBK s' "kjøreregler".

- ◆ Sett hverandre i situasjoner der dere er best flest mulig ganger. Tren mer på det du er best til, heller enn å forsterke de dårlige egenskapene.
 - ◆
- ◆ "I Rosenborg finnes det bare prestasjonsmål- ikke resultatmål. Resultatene kommer som et resultat av prestasjonene".
 - ◆
- ◆ "Det er viktig å gå på "banen" for å gjøre deg selv best mulig, men langt viktigere er det å gjøre dine medspillere gode!"
 - ◆
- ◆ "En forutsetning for suksess er å unna andre suksess. Derfor deler vi nå våre kunnskaper med alle som er interessert!"
 - ◆
 - ◆ "Grip hverandre i å gjøre ting riktig!"
 - ◆
- ◆ "Nullstill dere etter hver eneste "kamp!". Ha 100 % konsentrasjon om den neste oppgaven!".

Myers Briggs Type Indicator (MBTI)

Det mest anvendte verktøy i verden for utvikling av typeforståelse.
Basert på Carl Gustav Jungs teorier om menneskers preferanser og forskjellighet.

Mål for presentasjonen:

Gjøre antakelse om egen preferansetype og ledertype.
Få innsyn i sterke og svake sider hos den enkelte type.
Hvordan bygge sterke team.

Suksess med 17 nasjoner i staben

Av BERIT ODLAND (NTB)

Stavanger: Fremmedfrykt er et ukjent begrep for stavangermannen Torkell Gjerstad. I bedriften han leder – Smedvig Technologies AS – jobber 17 nasjoner under samme tak «i olja».

I alt 80 nordmenn og 21 tilfeldig svært langveisfærende utlendinger utgjør det fargerike arbeidsfellesskapet i Forus-bedriften utenfor Stavanger.

Mellom kontorglassveggene er både Albania, Algerie, Australia, Aserbajdsjan, Canada, Danmark, England, Frankrike, Guatemala, Irak, Nederland, Norge, Romania, Russland, Somalia, Sri Lanka og USA representert.

I tillegg er en ung, indonesisk kvinne på midlertidig opplæring.

Overdreven skepsis

Torkell Gjerstad trenger med andre ord ikke å frykte advarselen fra arbeidsdirektør Ted Hanisch mot å diskriminere innvandrere i jobbkø.

Den 44 år gamle sjefen synes rett og slett at norsk næringsliv er overdrevent skeptisk, for ikke å si tåpelig, i sin frykt for å ansette kvalifisert arbeidskraft med en annen hudfarge og kulturell bakgrunn.

Han synes kulturelt mangfold har svært mye for seg, særlig når man skal operere ute i verden.

På Forus har det gått vekst og framgang. Oljeteknologi-bedriften, en heleid datter av Smedvig ASA som har eksis-

tert siden 1984, ble internasjonalt i 1995.

Atte selskap – to amerikanske, ett britisk og fem norske – slo seg sammen for å styrke stillingen innen brønnteknologi og analyser av oljeresservoarer.

Mens det i 1994 ble omsatt for 75 millioner kroner, ventes årets omsetning å nå 600 millioner kroner.

Litt over halvparten skyldes «organisk» vekst, resten oppkjøp. En stab på 270 ansatte er fordelt på Norge og utekontorene i Storbritannia, Dubai, Malaysia, Australia, Kina og Russland.

Første skritt vanskeligst

For en vanlig norsk bedrift er nok det første skrittet med å ta inn en fremmedspråklig med en annen hudfarge, det vanskeligste, mener Gjerstad.

Etter tre år i ledertrøya er hans erfaring at det går lettere med flere nasjonaliteter på plass.

Om hudfargen er mørk, hvit eller gul, om vedkommende er muslim, kristen, hindu eller ortodoks, spiller mindre rolle enn hver enkelts personlige egenskaper.

Kjennskap til andre lands kulturer og språk er vektige konkurransefortrinn.

Folk ansettes ut fra faglige kvalifikasjoner, mer hokus pokus er det ikke, er Gjerstads enkle filosofi.

Bedriften praktiserer mye «nettverk» ved at nye ansatte søkes i stabens beljentskapskrets i inn- og utland. Deltakere på Oljedirektoratets Petrad-kurs er også attraktive.

Egne ansattes språkkunnskaper, for eksempel i arabisk, er godt å ha ved business i Egypt eller Midtøsten. Ønsker en å forstå hvordan internasjonale bedrifter

arbeider, er ikke alltid norsk bakgrunn den beste. Noen bedrifter sirkulerer nordmenn utenlands for opplæring og slipper ikke utlendinger til, men da får de neppe de beste folkene, mener han.

Ingen generalisering

En generell observasjon – enten det nå gjelder kinesere, amerikanere eller indere – er at det er større variasjoner internt i et lands befolkning enn mellom folk fra ulike nasjonaliteter, sier han.

Rundt kantinebordet på Forus rår det fred og fordragelighet, selv om livssyn og erfaringsgrunnlag har få fellesnevne.

Det har vært som en mild bris å ha utlendinger her, i forhold til det å takle bedrift-sammenslåingene, forsikrer sjefen med et smil. Å få nordmenn til å føle seg som en del av en ny bedrift med felles mål, har vært en atskillig større utfordring.

Samme arbeidsplass: en internasjonal buket hvor ansatte fra USA, Albania, Sri Lanka, Storbritannia, Algerie, Irak, Indonesia og Aserbajdsjan er representert nedover i trappen.

Foto: ALF OVE HANSEN (NTB)

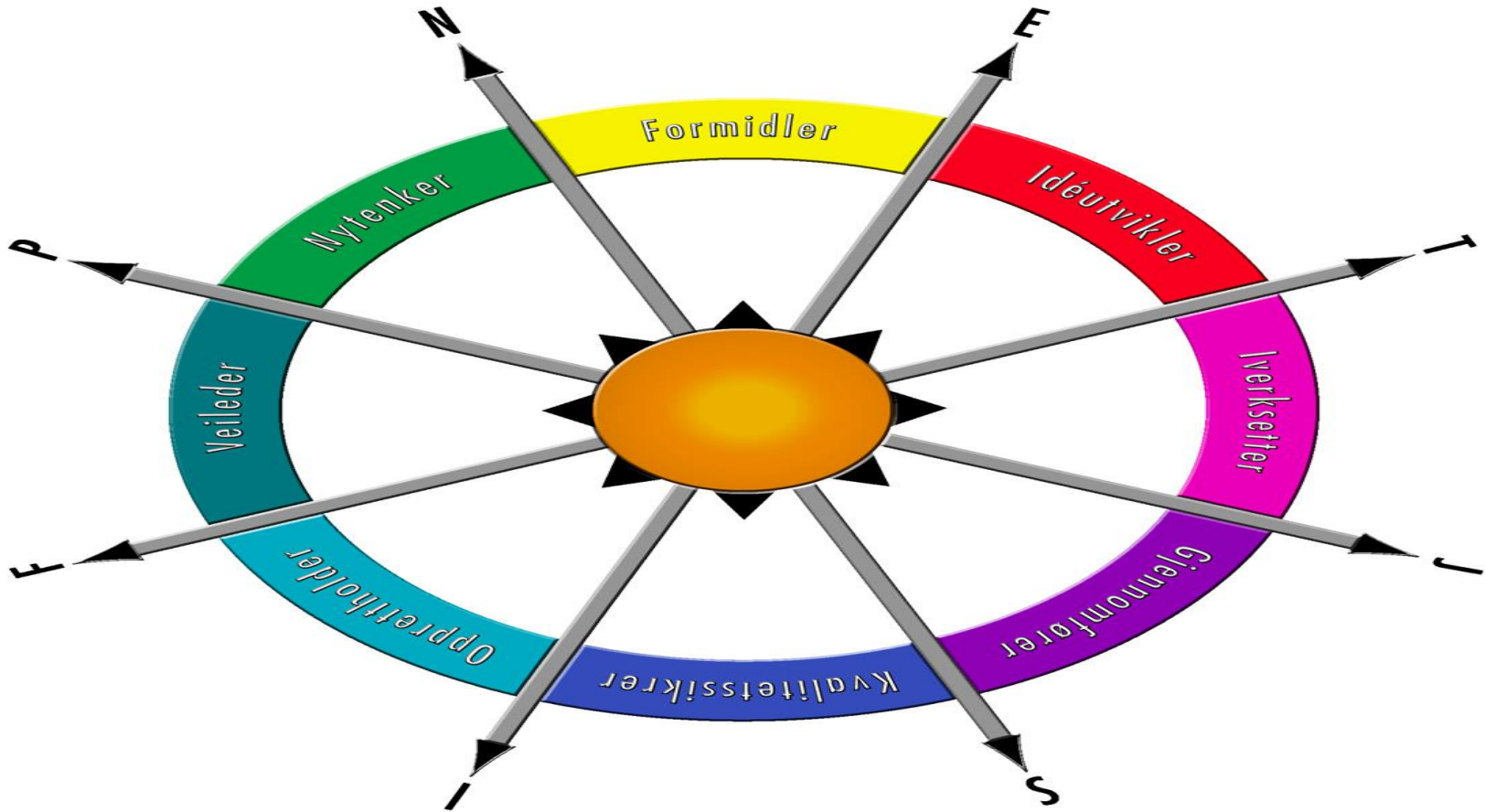


Teamdefinisjon.

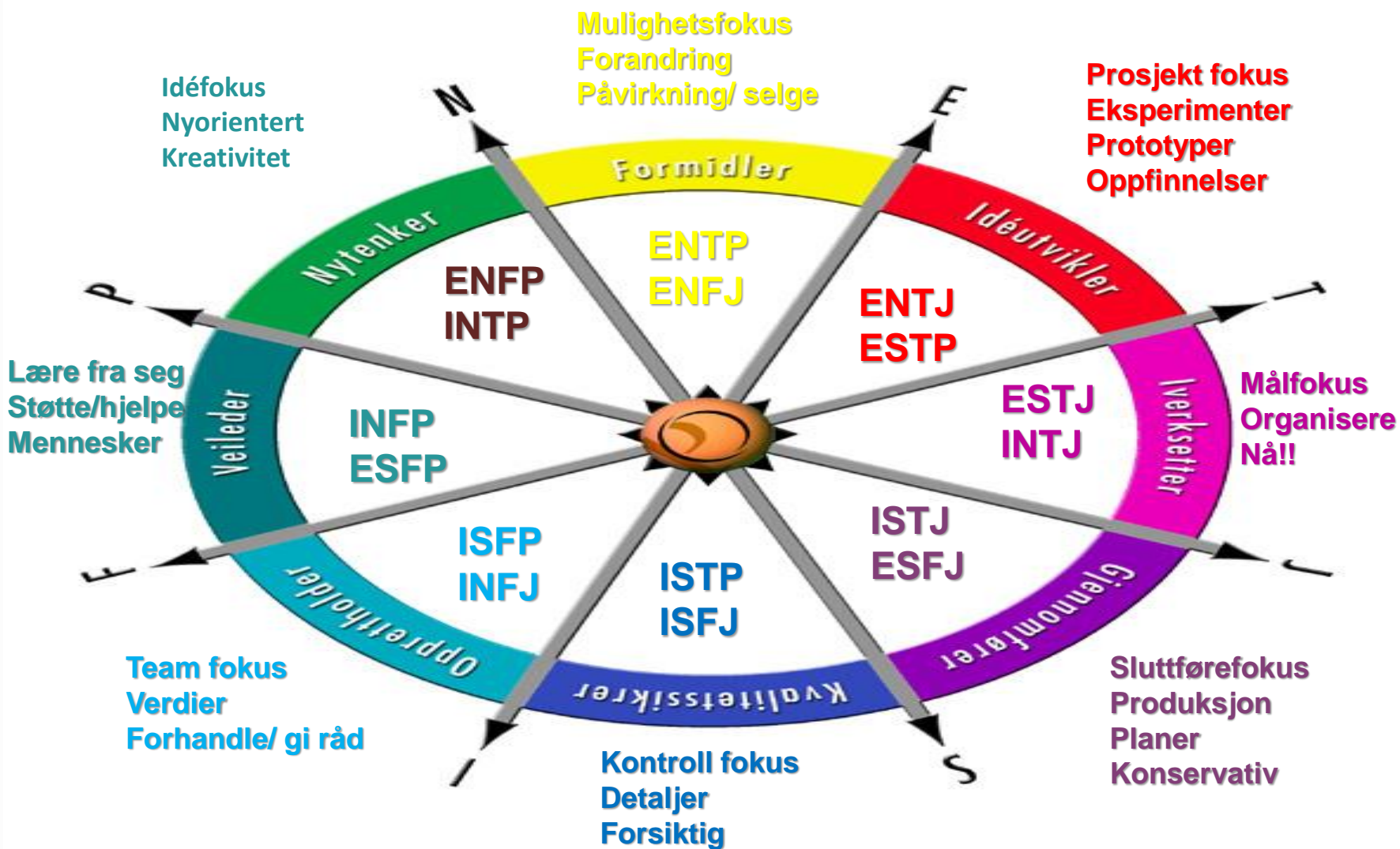
- Et team (2-9) er et lite antall mennesker med utfyllende ferdigheter, som forplikter seg til samarbeid, felles mål, formål og kjøreregler.
- De holder hverandre gjensidig ansvarlig for resultatet. (En for alle- alle for en).



Teamkompasset



Teamkompasset™



OPTIMAS

organisasjonsps
ykologene as

Sandbrogst 3
5003 Bergen
Tlf 55 96 19 80
Fax 55 96 19 79
optimas@optimas.no



JTI resultat:

Energidimensjonen.

Ekstrovert

Motiveres ved
Menneskelig kontakt.

50 30 10 0 10 30 50

Introvert

Motiveres ved reflek-
sjon, ro,
Ide'er og tanker.

Sansing

Praktisk. Her og nå.

Oppgavetilnærming.

50 30 10 0 10 30 50

Intuisjon

Kreativ, fokus på
fremtid og muligheter.

Tenkning

Logiske beslutninger

Hvordan tas beslutninger?

50 30 10 0 10 30 50

Følelse

Mennesker-verdier og
rettferdighet.

avgjørelse

Strukturert og ryddig.

Tids- og egenorganisering.

50 30 10 0 10 30 50

Opplevelse

Fleksibel i egen- og tids-
organisering/
Snur seg raskt.

00-10: Svak preferanse

11-19: Moderat preferanse

20-35: Sterk preferanse

Navn: _____

Dato: _____

JTI resultat:

Ekstrovert

Introvert



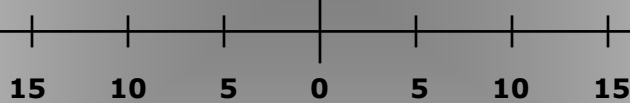
Sansing

iNtuitisjon



Tenkning

Følelse



avgjørelse

oPplevelse



00-03: Svak preferanse
04-06: Moderat preferanse
07-10: Sterk preferanse
11-14: Meget sterk preferanse

Navn: _____

Temperament: _____

Dato: _____

Mentale funksj: _____

Kvadranter: _____

Forbedringslederskolen 2011 ledelse

JTI-rådgiver: _____

Pref. rekkefølge: _____



Ekstroversjon (E). Avhenger av grad av...

- Liker å komme seg rundt-Kan foretrekke mange aktiviteter..
- Tenker best når de diskuterer med andre.
- Ofte mer muntlig enn skriftlig..
- Utvikler ide'er ved diskusjon.
- Snakker seg frem til konklusjoner..
- Handler ofte raskt-impulsive..
- Ofte utålmodige med langvarige seige oppgaver..
- Raske på avtrekkeren
- Vil gjerne ha folk rundt seg
- Kan bli rastløse hvis der er lite variasjon
- Liker seg best når det skjer noe
- Affiseres som regel lite av å bli avbrutt når de arbeider, og kan oppleve det som stimulerende.
- Tenker i ord.
- Mange kontakter..
- I større grad oppsøkende..



Introversjon (I)

- Tenker best når de er for seg selv.
- Mer skriftlig enn muntlig.
- I mindre grad oppsøkende..
- Reflektert og gjennomtenkt..
- Presenterer på forhånd gjennomtenkte konklusjoner i møtet..
- Foretrekker fordyping over tid.
- Holder entusiasmen for seg selv.
- Liker ro til konsentrasjon.
- Snakker helst en-til en.
- Liker ikke avbrytelser. Kan bli irritert.
- Sikter en stund før de trekker av.
- Trives med å være alene.
- Utvikler ide'er ved å tenke..
- Foretrekker konsentrasjon.
- Tenker i bilder, symboler.
- Få , men mer dype og varige vennskap.



Introverte om Ekstroverte



- De er pågående og dominerende.
- De snakker høyt og mye.
- De snakker uten å tenke.
- De snakker som om de vil gjøre det de sier, og så gjør de det ikke.
- De lytter ikke særlig mye – for de er mer opptatt av å snakke, eller tenke på hva de skal si.
- De invaderer – og respekterer ikke det private.
- De snakker for mye og for lenge.....
- De er opptatt av egne ting og virker lite oppmerksomme og følsomme for andre.
- De flyter ut på emnet det snakkes om.
- De forsøker å få oss med på ett eller annet emne, og så bryter de oss av når vi forsøker å snakke.
- Ekstroverte legger stadig i vei når du forsøker å snakke med dem.

Ekstroverte om Introverte

- De er for lite meddelsomme.
- Du vet aldri hva de tenker.
- De er for trege og bruker lang tid for å gi deg et svar.
- De er kjedelige.
- De gir deg ikke nok feedback.
- De er svake i brainstorming.
- De er alt for systematiske.
- De ser ut til å godta vår løsning. Etterpå setter de seg ned og plukker den fra hverandre.
- Det virker som om de har skjulte agendaer.
- De er for rolige, for reserverte og sier for lite.
- De vil ugjerne snakke rett ut.
- De vil ikke vise sine følelser og det kan virke som om de ikke tør å stole på oss.



Hva verdsetter Introverte ved Ekstroverte og omvendt....

Introverte om Ekstroverte:

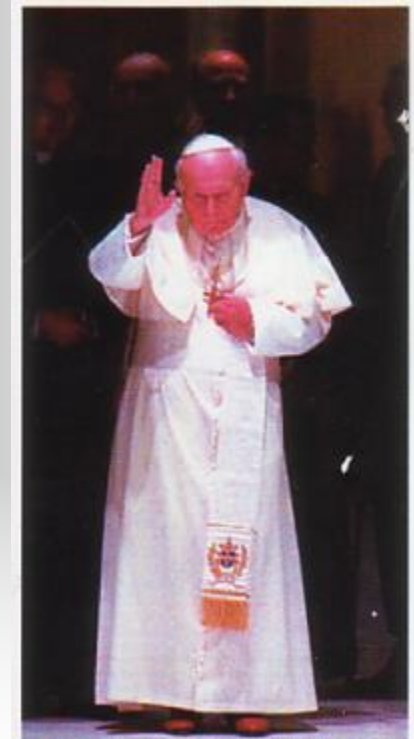
- Kan gjøre raske beslutninger.
- God evne til brainstorming.
- Samler informasjon raskt.
- Snakker lett.
- Snakker rett ut.
- Stimulerer til kommunikasjon.
- Har ikke noe imot avbrytelser.
- God til å ta ting på sparket.
- Kan skifte fokus uanstrengt.
- Takler godt samhandling i grupper.
- Har stimulerende ideer.
- Entusiastisk og energisk.
- Stimulerer til handling.

Ekstroverte om Introverte:

- Tar vel gjennomtenkte beslutninger.
- Kan konsentrere seg og gå i dybden.
- Samler informasjon med grundighet.
- Ansvarsfulle og har dybde synspunkter.
- Er hensynsfulle i samtaler.
- Fokuserer på saken – og bringer satalen tilbake til emnet.
- Kan konsentrere seg om noe over lang tid.
- Kan virke seriøs og sikker i sin sak.
- God til å utvikle ideer.
- Virker beroligende og neddempende.
- Skaper troverdighet.

Sansing (S)

- Går gjerne i dybden først. Fokus på den praktiske nåsituasjon.
- Bruker de 5 sanser til å komme seg rundt. Praktisk, jordnær.. Liker bevis og fakta. Vil ha demonstrert nyttige, realistiske, og praktiske anvendelser.
- Presenterer først detaljer. Grep på fakta og detaljer.
- Forbedrer og finpusser det som er.
- Liker å bruke kjente metoder og prosedyrer i problemløsning
- Stoler ikke på "flyge-ideer"
- Liker å bruke det de kan
- Stoler ikke helt uten videre på sin egen inspirasjon
- Jevnt og trutt
- Liker at forslag er direkte og gjennomførbare.
- Følger dagsorden.



iNtuisjon (N)

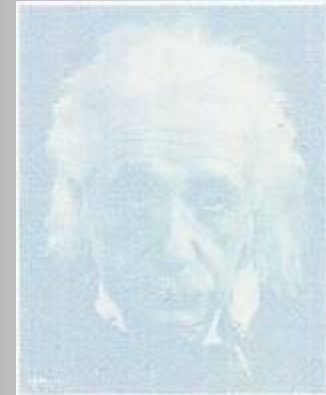
Kreativ

Liker /presenterer det store bildet med bredt perspektiv først.

Fokus på fremtidige muligheter og utfordringer.

Liker-sammensatte problemer som krever at man tenker nytt.

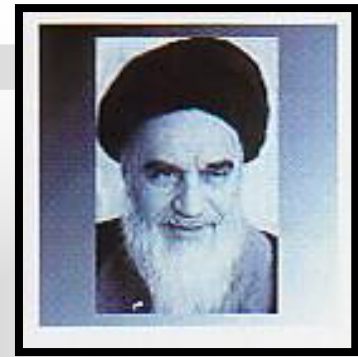
- Liker nyskapende arbeid.
- Fokuserer først på helheten
- Følger magefølelsen på godt og vondt
- Oversikt over de store linjene
- Liker å lære noe nytt.
- Finner på noe nytt og annerledes
- Følger sin inspirasjon hvor enn den leder
- Skippertak.
- Liker at forslag er kreative og uvanlige.
- Viser til generelle begreper.
- Ser dagsorden bare som et utgangspunkt.
- Foretrekker endring – til tider radikal-fremfor å gå videre med det som er..



Tenkning (T)

Analytisk

- Presenterer først mål og hensikt.
- Betrakter følelser som noe man må ta med i beregningen.
- Bruker logisk analyse for å trekke konklusjoner.
- Kan såre andre uten å vite om det.
- Engasjerer seg i saker og oppgaver under møtet.
- Orientert mot prinsipper, lover og regler.
- Trekker konklusjoner ut fra logikk. Kan være kort og konsis.
- Kan virke tøff og kan såre andre uten 'a være klar over det
- Tar beslutninger objektivt uten å vurdere folks ønsker
- Opptrer bestemt og gir saklig kritikk når det er nødvendig.
- Konsentrasjon og effektivitet i jobben relativt lite påvirket av uenighet og gnisninger. Velgjort arbeid gir tilfredshet.
- Kan være intellektuell , kritisk og objektiv.
- Blir overbevist av kjølige upersonlige resonnementer.



Følelse (F)

- Bruker verdier og overbevisning for å trekke konklusjoner.
- Vil være sosial og vennlig.
- Vil vite verdien av et alternativ og hvordan det påvirker andre mennesker.
- Jobber best i harmoni med andre.
- Trekker konklusjoner ut fra verdier og overbevisning
- Kan virke myk, og kan være for ettergivende og snill.
- Verdien av penger kan bli prioritert ned.
- Tar beslutninger i henhold til egne og andres ønsker.
- Opptrer forståelsesfullt og unngår helst å si ubehageligheter til andre
- Konsentrasjon i jobben påvirkes av harmonien på arbeidsplassen
- Ivaretagelse av mennesker og verdier gir tilfredshet.
- Engasjerer seg i personer under møtet.
- Betrakter logikk og objektivitet som noe som kan verdsettes.
- Presenterer først det som alle kan enes om.
- Overbevises av informasjon med en personlig entusiastisk tone.
- Kan verdsette andre i sin samhandling.



Avgjørelse (J)

Arbeider best når det kan planlegges –og planen kan følges.

Misliker overraskelser og vil ha forvarsel når endring skal finne sted.

Forventer at andre fullfører det de skal til avtalt tid.

Gir klart uttrykk for standpunkter og beslutninger. Liker orden og struktur.

Snakker om resultater og måloppnåelse. Fokuserer i møtet på oppgaven som skal gjøres. Vil ha planer med stramme tidsfrister.

- Føler seg vel med å få ting fullført. Tar raske beslutninger" for å bli ferdig med saken"
- Liker å ta standpunkt og konkludere, enten det gjelder ting, saker eller personer.
- Søker struktur og tidsplaner, blir frustrerte når ting flyter for mye.
- Kan overse ting som må gjøres.
- Bruker lister og skjemaer til å styre hva de faktisk gjør



oPplevelse (P)



- Liker frihet, endring og fleksibilitet. Liker å være fleksible i sin arbeidsmåte.
- Gjerne flere baner samtidig. Misliker å blir styrt.
- Fremlegger sine synspunkter som foreløbige og gjenstand for bearbeiding.
- Snakker om alternativer og muligheter. Fokuserer i møtet på verdien av prosessen man skal igjennom. Føler seg uvel med stramme tidsfrister.
- Fungerer best når de har frihet til å tilpasse og en ting underveis.
- Føler seg vel når mulighetene står åpne. Inneestengt av overdreven struktur.
- Liker en åpen mulighet for endring i siste liten.
- Utsetter beslutninger mens de jakter på mer informasjon, flere muligheter og nye vinklinger.
- Er nysgjerrige, og har et åpent sinn. Liker overraskelser. Vil gjerne forandre raskt. Føler seg inneestengt av overdreven struktur
- Utsetter kjedelige gjøremål. Skriver lapper og lister for og huske alt de skal gjøre når de får tid.

Ekstroversjon i lederrollen (E)



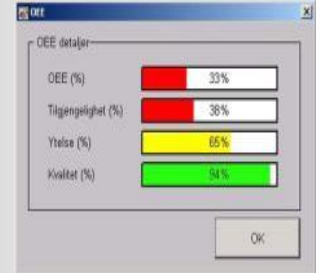
- Henter energi gjennom verbal kommunikasjon og samhandling.
- Liker å ha døren åpen, setter pris på å få besøk.
- Prioriterer gjerne å gå rundt i bedriften for å snakke med folk, høre hva som skjer, se hvordan det går.
- Har gjerne en stor kontaktflate utenfor bedriften.
- Har sans for gruppediskusjoner og idéutveksling, gjerne i et høyt tempo.
- Liker muntlig kommunikasjon for å lufte opplevelser og tanker – og derved snakke seg til klarhet.
- Som regel aktivitets- og handlingsorienterte, framstår som energiske – og noen ganger rastløse.
- Kan oppleves som utålmodige, for eksempel når de stiller spørsmål. Får de ikke umiddelbart svar, kan de like gjerne begynne å svare på spørsmålene selv.

Introversjon i lederrollen (I)



- Introverte ledere henter energi ved å trekke seg tilbake til refleksjon og ettertanke.
- Lukker gjerne døren sin for å få tid til å fordype seg og kan virke fjerne eller irriterte hvis de blir avbrutt.
- Ofte selektive når det gjelder hvem de snakker med og foretrekker en-til-en samtaler, i et tempo som gir tid til refleksjon – eller de vil kommunisere skriftlig.
- Arbeider seg oftest gjennom opplevelser og tanker på egen hånd, før de deler dem med andre – og kan tenke lenge før de taler.
- Foretrekker forslag, ideer, løsninger i gjennomtenkt form, gjerne skriftlig.
- Verdsetter sjelden halvferdige løsninger, ideer som ”kastes” over bordet, eller er overflatisk behandlet.

Sansing i lederrollen (S)



- Sansende ledere fremstår gjerne som realister, med fokus på verifiserbare fakta, håndfaste mål og konkret handling.
- Har ofte blikk for detaljer, bryter gjerne en problemstilling ned til enkeltdeler, for så å arbeide seg frem mot løsning, steg for steg.
- Bruker ofte sin kreativitet til å videreutvikle og forbedre ting, og vil gjerne se at det de gjør, gir synlige resultat relativt raskt.
- Har sans for presisjon, liker at man holder seg til saken og diskuterer en sak av gangen, til man har kontroll på detaljene.
- Kan engasjere seg for endring, men nødvendig før de ser at dette gir konkrete forbedringer.
- Kan irritere seg og miste tålmodigheten når de opplever utenomstakk, eller store luftige vyer med mangel på bakkekontakt!

iNtuisjon i lederrollen (N)



- iNtuitive ledere har gjerne en fot i morgendagen, med blikk for hvilke fremtidige muligheter og utfordringer som inngår i ”det store bildet”.
- De liker å ha et helhetsperspektiv og nærmer seg gjerne en problemstilling ved først å sette dem inn i en større sammenheng – for deretter å utforme en overordnet handlingsplan.
- Har sans for teoretiske og abstrakte tilnærminger, og bruker sin kreativitet på å utforske framtids scenarier, gjerne slike som vil innebære grunnleggende endringer på sikt.
- Opptatt av tolkning, muligheter og implikasjoner som de er, kan de gjerne forlate dagsorden for å reformulere problemstillinger, se på ting fra nye vinkler og utforske interessante sidespor.
- Ofte talspersoner for endring og kan irritere seg og bli utålmodige ved det de opplever som unødvendig detaljfokus eller konkrete fakta begrensninger for spennende løsninger.

Tenkning i lederrollen (T)



- Ledere med preferanse for Tenkning vil ha beslutninger som er forankret i objektiv, logisk analyse.
- Oftest saksorientert og forretningsmessige og ser helst diskusjoner har form av rasjonelle argumenter som er logisk begrunnet og etterprøvbare og som etter kritisk analyse for og imot munner ut i en fornuftig konklusjon.
- Kommuniserer ofte med en kritisk holdning til det meste, etterspør fakta og begrunnelser for beslutninger.
- Kan oppleves som distansert, kjølig og konfronterende. (sjelden intensjonen)
- Den logisk-kritiske holdning kan føre til at de overser behovet for å gi ros og anerkjennelse.
- Kan til tider (sjelden intensjonen) – få andre til å oppleve dem som upersonlige og lite åpen for dypere verdimeslige og menneskelige sider ved arbeid, samarbeid og relasjoner.

Følelse i lederrollen (F)



- Ledere med preferanse for Følelse vil ha beslutninger som er forankret i og bekrefter viktige verdier.
- Framstår oftest som imøtekommende og vennlige og vil gjerne at diskusjoner foruten forretningsorden også skal tjene til å bekrefte eller utdype et meningsfullt verdifelleskap.
- Anser det som legitimt at personlige reaksjoner, vurderinger og synspunkter får slippe til i prosessen frem mot riktige konklusjoner.
- En Føleleder uttrykker gjerne anerkjennelse først – og kritiske spørsmål og merknader etterpå. (bokser metode)
- Kan av enkelte oppleves som overdreven velvillig og tolerant.
- De tror på at gode relasjoner er et viktig fundament for å skape resultater – og det ligger både fasthet og kritisk sans bak den varme kommunikasjonsformen.
- Deres relasjons- og verdifokus kan av noen oppleves som unødvendig ”snillisme” som kan komme i veien for saklige og nødvendige beslutninger.

avgjørelse i lederrollen (J)



- Avgjørende ledere liker å ta beslutninger og legge planer som gir styring og kontroll over aktivitetene frem mot målet.
- Ønsker forutsigbarhet og blir tilfredse nå ting går som planlagt.
- Lite glad i at uforutsette ting eller ”overraskelser” medfører at planer må endres eller forkastes.
- Etterlyser ofte konklusjoner i diskusjoner og kan bli irritert om disse går på tomgang uten å kunne ut i en klar beslutning.
- Kan ”skjære igjennom” for å komme videre ved å vise til egne konklusjoner basert på Tenkning eller Følelse. (preferansene vi bruker til å ta avgjørelser)
- I farten kan det skje uten at detaljene for beslutningsgrunnlaget ikke blir tydeliggjort for andre.
- Deres styrke er oftest struktur, beslutningsdyktighet og tydelige klare svar til andre.
- De kan til tider oppleves som bastante, lite fleksible og at de kan overforenkle komplekse problemstillinger for å drive frem raske beslutninger.

oPplevelse i lederrollen (P)



- oPplevende ledere liker å utfordre alternativene og skaffe til veie mest mulig informasjon før beslutninger fattes.
- Trives med å hold ting relativt åpne, har gjerne et avslappet forhold til planer. (Planer må jo endres underveis)
- Kan lettere tilpasse seg at kursen må justeres eller endres.
- Har ofte en åpen, spørrende form i diskusjoner og kan bli irritert hvis noen presser på for å konkludere og beslutte.
- Det hender da at de lar andre konkludere – for senere å kvittere med ”hva sa jeg” når beslutningen viser seg å være umoden eller overilt.
- De liker å formidle informasjon som de har hentet inn (ved S eller N) og kan av somme oppleves som utydelige i konklusjoner og beslutninger.
- Deres styrke er oftest åpenhet, fleksibilitet og evne til raskt å gripe muligheter og håndtere det uforutsette.
- De kan av somme oppleves som avventende, passive og utydelige i forhold til klare svar, konklusjoner og hva man skal forholde seg til.

Preferanser og forventninger til arbeidet

- Ekstroverte:** forventer å være i kontakt med flere kollegaer, at det er livlig aktivitet på jobben, eller at man har oppgaver utenfor jobben.
- Introverte:** forventer å kunne få plass og ro til å arbeide alene og konsentrert for å få løst oppgavene.
- Sansere:** forventer arbeidsoppgaver som krever oppmerksomhet overfor en stadig strøm av detaljer, samt grundig observasjon og behandling av detaljer.
- iNtuitive:** forventer arbeidsoppgaver som løpende inneholder en rekke problemer som krever nye løsningsmuligheter.
- Tenkere:** forventer arbeidsoppgaver som krever en logisk rekkefølge, og som har organisering av tall, ideer eller fysiske objekter i fokus.
- Følere:** forventer arbeidsoppgaver som i bred forstand yter service til mennesker og som foregår i et holdningspreget miljø. (menneskers ve og vel)
- AvgJørere:** forventer arbeidsoppgaver som inneholder et behov for systemer, struktur og mulighet for å avslutte. (slutføre)
- oPplevere:** forventer arbeidsoppgaver som krever tilpasning til skiftende situasjoner og der det er viktigere å forstå situasjoner enn å kontrollere og styre dem.