



Ledertyper i almen praksis

Artikel offentliggjort i en forkortet version i *Særtryk fra Månedsskrift for almen praksis: Ledelse og organisation i almen praksis II, 2013.*

Preben Grønkjær

Indholdsfortegnelse

Introduktion.....	2
Driftsledelse og sansetyper	3
Strategisk ledelse og intuitionstyper.....	5
Faglig ledelse og tænketyper.....	6
Personaleledelse og føletyper.....	7
”Hvis De vil vide mere”	9
Litteratur.....	10

Typologi+

v/Preben Grønkjær

Udviklingskonsulent, coach, underviser og fagbogsforfatter

Accredited Executive Business Coach

Valdemarsgade 32

8000 Aarhus C

Tlf.: +45 2276 3127

E-mail: Typologi-plus@mail.dk

Hjemmeside: www.typologi-plus.dk

Introduktion

Jeg har endnu ikke mødt nogen, der sagde: "Jeg valgte at blive speciallæge i almen praksis, fordi det gav mig mulighed for at udfolde mine talenter som leder." Jeg har derimod mødt en del, der har opdaget, hvor overraskende stor og kompleks ledelsesopgaven er, når man bliver ejer eller medejer af en lægepraksis. Hvad enten man kan lide det eller ej, så ligger der uundgåeligt en række ledelsesfunktioner indbygget i jobbet som praktiserende læge, som man gør klogt i at reflektere over og øve sig i at blive bedre til at udføre. Den umiddelbare motivation kan være, at bedre ledelse give bedre resultater mht. økonomi, trivsel, sikkerhed, effektivitet og omdømme.

Når man som praktiserende læge mærker, at behovet for ledertræning presser sig på, opdager man, at der er et enormt udbud af teorier og metoder, der kan hjælpe én til at reflektere over sin lederrolle og at opdyrke den. Denne artikel præsenterer blot én indfaldsvinkel til emnet blandt utallige andre. Dens teoretiske grundlag stammer oprindeligt fra den schweiziske psykiater C.G. Jung (1875-1961). Han udviklede en teori om fire grundlæggende bevidsthedsfunktioner: sansning, intuition, tænkning og følelse.¹ Sansning og intuition er perceptionsfunktioner, der henter data ind i bevidstheden, mens tænkning og følelse er vurderingsfunktioner, der er aktive i ens beslutninger. Alle mennesker anvender alle fire funktioner, afhængigt af konteksten og situationen, men der er en tendens til, at man har en præference for at bruge enten sansning eller intuition, når man iagttager verden, og for at vurdere data med enten tænkning eller følelse. Hvis man har en meget stærk tilbøjelighed til at håndtere tilværelsens udfordringer ved hjælp af en af de fire funktioner, kan man kaldes en type.²

Jungs typologi giver sig ikke ud for at være den endegyldige sandhed, men den er en nyttig model til individuel refleksion og til dialog mellem mennesker, der løser opgaver sammen. Det drejer sig i øvrigt om den mest udbredte forståelsesmodel i verden, når det gælder ledertræning, mest kendt fra Myers-Briggs Type Indikator, men den danner grundlag for mange andre indikatorer eller indgår som et element i dem.

Jeg har i mit arbejde med at coache ledere fundet det nyttigt at koble Jungs typeteori sammen med en model for effektiv ledelse, der stammer fra konsulenthuset Valcon A/S.

¹ Teoriens mest kendte element, dens skelnen mellem ekstraversion og introversion, inddrages af pladsmæssige hensyn ikke i denne fremstilling.

² Man kan således være en sanse-, intuitions-, tænke- eller føletype. Jung selv talte om 8 typer, idet han koblede de fire nævnte med ekstraversion eller introversion (ekstravert sansetype, introvert sansetype etc.) Den meget kendte Myers-Briggs Type Indikator udvidede denne model med en adfærdstype, der bragte den op på 16 forskellige typer.

Modellen deler ledelsesopgaven i fire kategorier: driftsledelse, strategisk ledelse, faglig ledelse og personaleledelse. Den passer i min forståelse perfekt sammen med teorien om de fire typologiske grundfunktioner: sansning, intuition, tænkning og følelse, hvilket jeg vil uddybe i den følgende fremstilling.

Det er Mikkel Eriksen, Thomas Fischer og Lasse Mønsted, der har præsenteret modellen for effektiv ledelse i bogen *God Leanledelse i administration og service*.³ Da de tre forfattere arbejder med Lean, har de fremhævet driftsledelse som den ledelsesdisciplin, der mangler opmærksomhed i administrative enheder og servicevirksomheder. De har ikke beskrevet de andre tre ledelsesopgaver, men de inddrages også i denne artikel, for alle fire typer ledelse er og skal være repræsenteret i ledelsen af en lægepraksis – ikke nødvendigvis hos den enkelte læge/leder, men i ledergruppen, for at ledelsen kan fungere effektivt.

Det match, som jeg ser mellem de to modeller, Valcons og typologien, kan bruges til en refleksion over, hvilke af ens ledelsesopgaver der kræver hvilke funktioner. I den daglige, konkrete udøvelse af ledelse blander de fire dimensioner sig sammen – og *skal* blande sig sammen – hvis ens ledelse skal være effektiv. Hvis man fx bare satser på driftsledelse uden at tage vare på den sundhedsfaglige ledelse, personalets trivsel og den overordnede strategi for ens virksomhed, er man dømt til at mislykkes som leder. Tilsvarende kan selv den bedste personaleledelse føre til ineffektivitet, selv om medarbejderne stortrives. Hvis personaleledelsen ikke hænger sammen med styring af driften, pejling efter de overordnede strategier og ledelse af den sundhedsfaglige udvikling, kan det skabe konflikter, manglende indtjening og i yderste konsekvens en kostbar opløsning af praksisfælleskabet. Så det er svært at definere, hvor grænserne mellem de fire ledelsesområder kan trækkes. Den følgende fremstilling er derfor ikke stillet op for at beskrive de enkelte ledelsesopgaver udtømmende, endsige definere dem videnskabeligt korrekt, men udelukkede for at være en inspiration til refleksion over, hvilke ledelsesdiscipliner der formodentlig falder lettest set ud fra ens typologiske præferencer, og hvilke der kræver særlig opmærksomhed. Det er i denne refleksion ikke et spørgsmål om et enten-eller, men om, i hvilket omfang, hvornår, i forhold til hvilke opgaver og over for hvilke personer man anvender de forskellige bevidsthedsfunktioner og ledelsesformer.

Driftsledelse og sansetyper

Begrebet driftsledelse betegner et bredt spektrum af opgaver i forbindelse med

³ Region Hovedstaden har i sin ledelsespolitik fra 2007 defineret den samlede ledelsesopgave ud fra Valcons opdeling i de fire ledelseskategorier. Politiet og anklagemyndigheden opererer i sit ledelsesgrundlag med en tilsvarende firedeling, men bruger begrebet administrativ ledelse i stedet for driftsledelse.

arbejdstilrettelæggelse og detailstyring af produktionsprocesser og administrative procedurer. Fokus er på udførelsen af konkrete arbejdsopgaver, fx omkring planlægning af arbejdstid og forbrug af ressourcer. Det er bl.a. den praktiske håndtering af produktionsudstyr, herunder vedligeholdelse af tekniske installationer, bygninger og lign., man betegner med ordet driftsledelse. Men også den konkrete styring af økonomi, sikkerhedsforhold, miljø og kvalitetssikring rubriceres ofte i denne ledelseskategori. I mange lægepraksisser er man i de senere år begyndt systematisk at analysere sine arbejdsgange for at optimere dem mht. effektivitet og sikkerhed.⁴ Sansetyper har generelt sådanne ledelsesopgaver som deres foretrukne indsatsområde. De kan fx sige, at det vigtigste er at få den daglige drift til at fungere – derefter kan man begynde at beskæftige sig med udvikling og overordnede strategier.

Udtrykt i det typologiske sprog kræver driftsledelse, at sansefunktionen er i fokus, hvad enten man har præference for at bruge den eller ej. Sansning er den bevidsthedsfunktion, der registrerer kendsgerninger og forholder sig til konkrete, håndfaste data – og gerne ned i detaljerne. Hvis man er en sansetype, tager man udgangspunkt i de faktuelle vilkår for ens virksomhed, og man lægger vægt på, at de aktiviteter, man sætter i værk, skal være realistiske. Når man fx lytter til et forslag fra en kollega eller medarbejder, vil man derfor være tilbøjelig til at rette sin opmærksomhed mod det, der her og nu kræver en håndfast løsning. I bedste fald er det med til at holde sagen forankret i realiteternes verden. I værste fald opfatter man ting *for* konkret, går glip af den store sammenhæng og hænger sig i betydningsløse petitesser, hvilket kan afspore forslaget fra dets vigtigste indhold og dets overordnede sigte. Hvis det er tilfældet, kan man komme i konflikt med kolleger og medarbejdere, der opfatter én som alt for jordbunden og idéforladt.

De ledelsesfunktioner, der umiddelbart ligger bedst for én som sansetype, har med fagspecifikke forhold og daglige konkrete handlinger samt deres detaljerede udførelse at gøre. Man har det i første omgang mere vanskeligt med de store linjer og strategiske overvejelser, men kan selvfølgelig lære at forholde sig til sådanne fænomener og måske ligefrem komme til at holde af dem. Men umiddelbart har man som sansetype ikke særlig fornemmelse for langtidsvirkninger af sine beslutninger og handlinger. Ens dårligst udviklede funktion er nemlig intuitionen, så man ser først tingene, når de har manifesteret sig konkret, og da kan der være sket skader, som det er vanskeligt eller for sent at rette op på. Man overser i værste fald vigtige muligheder for sin virksomhed, og man opfatter det måske ikke hurtigt nok, når vilkårene for at drive den er ved at ændre sig.

Den største udviklingsmæssige udfordring, når man har sansning som typologisk præference, ligger derfor i at bevæge sig fra det rent konkrete niveau af driftsledelse til det

⁴ Det er nærmest blevet en klassiker at analysere "urinprøvens vej". Alene denne arbejdsgangsanalyse har givet mange aha- og åhnej-oplevelser.

strategiske og begynde at se de enkelte elementer i ens virksomhed i deres overordnede sammenhænge. Mange sansetyper har naturligvis været igennem en sådan proces, selv om den ofte har været besværlig og irriterende. Det kan derfor virke forvirrende, hvis man hører, at "sansetyper ikke er interesseret i visioner og fremtidige muligheder." Selvfølgelig er sansetyper interesseret i nye ideer og udvikling! Deres tilgang er bare anderledes end intuitionstypers. Sansetyper tager som regel udgangspunkt i de nuværende, konkrete vilkår, inden de bliver "nødt til at gå op i helikopteren", som jeg har hørt nogen kalde det, og de tilbringer ikke så lang tid i den, inden de bringer ideerne ned i "den virkelige verden". Intuitionsfunktionen bliver således ofte brugt strategisk af sansetyper, for at de kan optimere virksomhedens drift.

Strategisk ledelse og intuitionstyper

Der findes mange forskellige definitioner af begrebet strategi og dermed mange forskellige forståelser af strategisk ledelse. I relation til ledelse i almen praksis vil jeg forstå det som arbejdet med langsigtede ideer og visioner for udvikling af ens virksomhed. Der er meget, der peger i retning af, at strategisk ledelse bliver en stadig vigtigere ledelsesdisciplin. En vigtig opgave drejer sig om at se den store sammenhæng for ens ydelser, så man kan sikre balancen mellem sit eget ansvarsområde og helheden. Især presser problemet med koordineringen mellem almen praksis, sygehus og kommune sig mere og mere på. Også konflikten med regionerne tvang mange praktiserende læger til at give det strategiske større opmærksomhed, ligesom den demografiske og geografiske udvikling generelt tvinger én til at anlægge nye betragtninger på udviklingen inden for sundhedsområdet.

Opgaven med strategisk ledelse kalder primært på intuitionsfunktionen, som er den bevidsthedsfunktion, der vejrer nye muligheder. Helhedsorienterede visioner og langsigtede muligheder for virksomheden appellerer umiddelbart til intuitionstyper, mens sansetyper som regel må overvinde sig selv for at håndtere denne ledelsesfunktion. Det er i øvrigt i alle typer af virksomheder et generelt problem for ledere – uanset deres typologiske præferencer – at skabe rum og tid til at dyrke det strategiske aspekt af ledelse. De fleste bliver indfanget af såkaldt "brandslukning" – af praktiske og personalemæssige problemer, der skal løses her og nu.

Når man er en intuitionstype, er ens lederskab umiddelbart mest præget af, at man til stadighed er på jagt efter nye muligheder. Man vil fx mene, at det vigtigste i første omgang er at have en klar vision for fremtiden – derefter kan man gå i gang med at organisere den daglige drift. I samspillet med ens samarbejdspartnere er man derfor ikke primært interesseret i, hvordan tingenes aktuelle tilstand er, men i at komme videre. Andre kan få det indtryk, at man ikke rigtig kan falde til ro i det daglige arbejde, fordi man hele tiden

skanner situationen for muligheder, baggrunde, perspektiver og helheder. Der kan opstå konflikter, fordi kolleger og medarbejdere kan komme til at opfatte én som alt for fantasifuld og urealistisk. Og rent faktisk har man som regel ikke fokus på alle mulige "kedsommelige" detaljer. Det er tingenes indbyrdes sammenhæng i "det store billede", der interesserer én, ikke de håndgribelige fakta i sig selv. Man bliver ikke stående ved kendsgerningerne, selv om det er vigtigt for én at have styr på dem – de er mest interessante som afsæt for nye ideer og projekter. Man kan sige, at sansefunktionen bliver brugt strategisk, "for at ...", dvs. den bruges til at opnå noget bestemt. Man skal fx bare lige være sikker på, at man har styr på økonomi, bemanding, it-systemer, medicinsk udstyr, lokaler, eller hvad der nu skal til, for at man kan realisere sin vision.

Den store udfordring for intuitionstyper er at udvikle sansefunktionen i et sådan omfang, at man får en realistisk forståelse af, hvilke ideer der er praktisk gennemførlige – og så påtage sig den opgave at få dem udformet ganske konkret og at få dem implementeret, eller at uddelegere og "have folk til det". Gennem sit studium og videre faglige uddannelse har man som læge den fordel, at man – udtrykt i den typologiske jargon – har fået trænet sansefunktionen godt og grundigt. Som humanistisk uddannet person er jeg overvældet af, hvilke enorme mængder af konkrete data en læge må konsumere gennem sin grunduddannelse og efteruddannelse.

Faglig ledelse og tænketyper

Begrebet "faglig ledelse" kan i almen praksis relateres til arbejdet med at udvikle, sikre og optimere kvaliteten af personalets sundhedsfaglige indsats. Opgaven indbefatter udarbejdelse af instrukser, retningslinjer, dokumentation, kvalitetssikringsmetoder og andre tiltag, der kan sikre en stadig faglig udvikling og videndeling i virksomheden. En stor del af opgaven er at sikre koordination og sammenhæng mellem de forskellige fagligheder, der er repræsenteret i personalegruppen.

Faglig ledelse forudsætter, at tænkefunktionen spiller en central rolle. Tænkningen er den bevidsthedsfunktion, der vurderer fakta og ideer samt analyserer konsekvenserne af dem ud fra logiske præmisser. Tænkningen skal i brug, når der skal analyseres og dokumenteres, og der skal beskrives retningslinjer og procedurer for løsningen af arbejdsopgaverne. Når man er en tænketype, går det som regel forholdsvis ubesværet, hvorimod man som føletype skal tage sig mere sammen for at udføre denne lederrolle. Alle ledere – uanset typologiske præferencer – er nødt til i et eller andet omfang at anvende tænkningen, som de da også har fået opdyrket på hele deres vej gennem uddannelsessystemet.

Som tænketype har man en analyserende tilgang til opgaveløsning. Ens ledelsesstil vil derfor basalt være præget af logiske overvejelser, der tager udgangspunkt i de principper, man finder rigtige. Man er optaget af, om de beslutninger, man handler ud fra, er sande eller falske ud fra et sæt overordnede præmisser. Når tænkefunktionen generelt eller situationsbestemt præger ens ledelsesstil, udtrykker det sig i systematiske og metodiske analyser, der skal sikre, at man kan træffe fornuftige beslutninger ud fra en forståelse af sammenhængen mellem årsag og virkning. Man lægger også vægt på at kunne argumentere stringent for sine synspunkter og handlinger samt dokumentere effekten af dem.

Den samme stil slår fx også igennem, når man som tænketype lytter til sine kollegers og medarbejderes forslag. Her vil man være særligt opmærksom på, om deres argumenter hænger logisk sammen. Hvis man synes, at deres forslag ikke er ordentligt begrundet, holder man sig ikke tilbage fra at påpege dette. Man bliver så overrasket over, at visse mennesker opfatter dette som negativ kritik – og oven i købet tager den påståede kritik *personligt*. I ens egen forståelse er det en hjælpsom retledning, der er rent *saglig*. Hvad enten man kan lide det eller ej, så er man i sit lederskab nødt til at tage højde for, at andre kan opleve én på denne måde. Dette er især vigtigt i samarbejdet med føletyper, hvis man ønsker at have et godt forhold til dem. Og det kan lejlighedsvis være nødvendigt ud fra devisen: Der er ikke noget ved at have ret, hvis man ikke får ret. Risikoen ved tænkningens overvældende gennemslagskraft er nemlig, at man kan komme til at overse, nedvurdere eller direkte afvise værdier, omgangsformer og oplevelsesmåder, der er betydningsfulde for andre typer. Dette kan medføre, at man kommer til at virke unødigt brutal og hensynsløs på andre – specielt på føletyper – så man mister deres opbakning. For at undgå denne bagside af tænkningen er man nødt til på et eller andet tidspunkt at kombinere de principper, retningslinjer, formler og logiske argumenter, man umiddelbart tyr til, med nogle følelsesmæssige værdier og udtryk af disse. Tænketyperens kontante ledelsesstil har brug for at blive tempereret ved hjælp af nogle udtryk af følelsesværdier, såsom omsorg, empati, kærlighed og humor. Hvis det lykkes, vil man højst sandsynligt opdage, at man får et meget bredere følgeskab til sin faglige ledelse.

Personaleledelse og føletyper

Forståelsen af feltet for personaleledelse har gennem de senere år gennemgået en markant ændring. Tidligere var det mange steder et spørgsmål om at udbetale løn til tiden og lignede praktiske ting, som man i dag mere ser som en del af driftsledelsen. Nu handler personaleledelse i højere grad om at motivere og skabe nogle gunstige rammer for medarbejderne, herunder at delegere, støtte, kompetenceudvikle, inspirere til innovation

og give feedback og anerkendelse.

Personaleledelse har i dag en sådan karakter, at følefunktionen er uundværlig for den nødvendige indlevelse og etablering af en god stemning på arbejdspladsen. Følelse er i typologien defineret som den bevidsthedsfunktion, der vurderer fakta og ideer ud fra værdier – om noget er acceptabelt eller uacceptabelt, godt eller dårligt, behageligt eller ubehageligt. Følefunktionen er således den bevidsthedsfunktion, der afsiger værdidomme – og den gør det på et *rationelt* grundlag. Føletyper er altså lige så rationelle som tænketyper – de to typers rationalitet er bare forskellig.

I Jungs typologi er følelsen sat op som tænkningens modsætning. Det er ikke ensbetydende med, at man ikke kan have både følelser og tanker – det kan man sagtens, og lejlighedsvis kan de endda være i harmoni med hinanden. De to mentale *funktioner* kan blot ikke *dominere* på én gang i en målrettet vurderingsproces.⁵ Man kan fx ikke i samme moment analysere, om et forslag hænger logisk sammen, og mærke efter, om det føles acceptabelt. De to funktioner kan derimod godt følge efter hinanden.

Som føletype vil man i sin udøvelse af ledelse lægge vægt på venlighed, takt, manerer, væremåde, pli, timing, humor osv. Man forsøger som det primære at skabe harmoniske forhold og etablere en god stemning. Og denne er vigtig for trivsel, motivation og produktivitet – også for typer, der ikke bevidst registrerer den underliggende følelstone. Men personer, der ikke har en velintegreret og velfungerende følefunktion, lægger måske først mærke til stemningen, når den er blevet meget dårlig – hvis de da overhovedet opdager det.

Sensitivitet over for både den enkeltes og fællesskabets trivsel er ofte en af føletypens afgørende styrker. Men som det gælder for alle styrker, kan også den her nævnte blive ens værste svaghed. Man kan nemlig komme til at lægge for megen vægt på konsensus. Det bliver farligt, hvis man vil have, at alle skal være enige om alting, så man undgår sure miner og konflikter. Det er fx meget svært for en ensidig føletype at forstå og acceptere, at diskussion og konflikt for nogle mennesker kan være nødvendigt for at komme videre og være kreative. Den konsensussøgende stil kan udarte i handlingslammelse, fordi man bruger alt for megen tid og energi på at undgå problemer og konflikter. Det kan føre til en overansvarlighed i forhold til andres velbefindende, hvilket i værste fald kan føre til stress og udbrændthed. Og den mest grusomme ironi er, at kolleger og medarbejdere kan blive vrede på én, når man for alt i verden vil undgå, at de bliver vrede. Mange føletyper, jeg har mødt, har dog gennem uddannelse, træning og erfaring fået integreret tænkefunktionen i så høj grad, at de undgår den nævnte faldgrube.

⁵ Nutidig neurologisk forskning understøtter tilsyneladende denne erfaring, hvilket er udtrykt i en artikel med titlen *Empathy Represses Analytic Thought, and Vice Versa: Brain Physiology Limits Simultaneous Use of Both Networks* i ScienceDaily, Oct. 30, 2012, fra forskning på Case Western Reserve University.

Hvad enten man har præference for følelse eller ej, så kræver opmærksomheden omkring kultur, værdier, tillid, trivsel og samarbejds klima, at følefunktionen står centralt i personaleledelse. For føletyper er det som regel let at have denne opmærksomhed, mens tænketyper er nødt til mere bevidst at etablere den.

”Hvis De vil vide mere”

Hvis man kan se, at typologien er et nyttigt refleksions- og udviklingsværktøj, kan man arbejde med den på forskellige måder. Fx har mange praktiserende læger taget en individuel indikator såsom Jungiansk Type Indeks (JTI), Myers-Briggs Type Indikator (MBTI), PeopleTools, Insights e.l. Der er også adskillige praksisfællesskaber, der har arbejdet med typologi med hele personalet, fx på temadage og workshops med inddragelse af Teamkompasset eller andre teamværktøjer, der bygger på Jungs typologi. Erfaringen er, at typologien bl.a. kan fjerne problemer fra det personlige domæne, der er meget sårbart, og flytte dem over til det mere generelle, almene, ”typiske”, hvor man kan se mere nøgternt – ofte endda humoristisk – på ellers konfliktskabende modsætninger. Eksempelvis oplevede en praktiserende læge, at nu behøver han ikke længere have dårlig samvittighed over, at han ikke kan tage sig sammen til at håndtere de ”kedelige” opgaver (i denne artikel kaldet driftsledelse), for han kunne se, at hans kollega har typologisk præference for at løse dem. For denne kollega er de ikke en sur pligt, men nyttige og tilfredsstillende ledelsesopgaver.

Da man som læge i princippet kræver evidens for indførelse af nye måder at se og gøre tingene på, kan man kaste sig ud i forskningen omkring typologi, hvis man ønsker at begive sig ind på dette felt. På det forretningsmæssige plan er det fx ikke uinteressant at se på det økonomiske udkomme, Return On Investment, af at anvende typologiske metoder i virksomheden (se Wagner og Weigand: *Measuring Results of MBTI Type Training. ROI in Action*). Og rent lægefagligt kunne det muligvis være inspirerende at betragte Dario Nardis erfaringer med EEG-målinger, der viser en stærk korrelation mellem hjerneaktivitet og Jungs typologiske funktioner (*Neuroscience of Personality: Brain Savvy Insights for All Types of People*).

Der har her af pladsmæssige grunde ikke været muligt at gå ind i alle aspekter af typologiens anvendelse i arbejdet med ledelse. I min bog, *Kend din ledelsesstil. Typologi og det personlige lederskab*, har jeg givet en mere omfattende fremstilling af emnet, der kan uddybe indholdet af denne artikel.

Litteratur

Grønkjær, Preben (2013): *Kend din ledelsesstil. Typologi og det personlige lederskab*. Dansk Psykologisk Forlag.

Grønkjær, Preben (2004): *Forståelse fremmer samtalen. 16 mennesketypers kommunikationsstil*. E-bog 2012. Gyldendal.

Grønkjær, Preben (1994): *Jungs analytiske psykologi – en introduktion*. Hans Reitzels Forlag 2010.

Nardi, Dario (2011): *Neuroscience of Personality: Brain Savvy Insights for All Types of People*. Radiance House.

Wagner, Richard J. og Robert J. Weigand (2005): *Measuring Results of MBTI Type Training. ROI in Action*. CPP Inc.