

# Typer og stress – en kort introduktion

## Hvordan reagerer forskellige mennesketyper på forandringer?

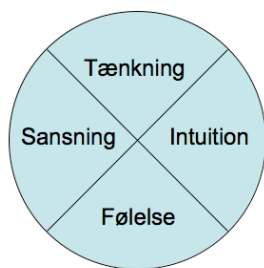
*Af Preben Grønkjær*

Stress er uundgåelig – især i disse tider med stadige forandringer i arbejdsvilkårene. Men det er forskellige ting, der stresser forskellige mennesker. Der findes selvfølgelig hændelser og situationer, der objektivt set er stressende, men vi reagerer meget forskelligt på den samme påvirkning. I yderste konsekvens kan noget, der stresser ét menneske, være afslappende eller inspirerende for et andet. Det kunne eksempelvis være en bestemt slags musik, der ”går én på nerverne,” mens andre nyder den. Og én glæder sig til at skulle sætte sig ind i et nyt it-system, mens kollegaen bliver nervøs og usikker over det. Sådanne individuelle reaktionsmønstre kan man i sagens natur ikke beskrive videnskabeligt. Alligevel behøver man ikke blive stående ved et udsagn om, at ”mennesker er forskellige,” når man taler om stressfaktorer. Der findes nemlig *typiske* forskelle. Individuelle reaktioner varierer ikke fuldstændigt vilkårligt – der er genkendelige mønstre i dem. Det har man altid været opmærksom på og opstillet teorier om. Tænk blot på oldtidens lære om de fire temperament: flegmatisk, kolerisk, melankolsk og sangvinsk. Den dag i dag kan ideen om temperamentsforskelle snige sig ind i sproget, når vi forklarer, hvorfor en person reagerer på en bestemt måde: ”Ja, han er jo noget kolerisk!”

En nutidig og meget udbredt indfaldsvinkel til forståelse og håndtering af forskelligheden i menneskers reaktioner kan man finde i den schweiziske psykiater C.G. Jungs (1875-1961) typologi, der er udmøntet til praktisk brug bl.a. i Myers-Briggs Type Indikator (MBTI) og Jungiansk Type Indeks (JTI).

Basis i denne typologi er en hypotese om, at den menneskelige bevidsthed opererer ud fra fire mentale funktioner: sansning, tænkning, følelse og intuition.

Den typologiske grundstruktur kan tegnes således:



Ultrakort kan man sige, at de fire mentale funktioner fungerer således:

Sansningen konstaterer facts

Tænkningen analyserer betydningen

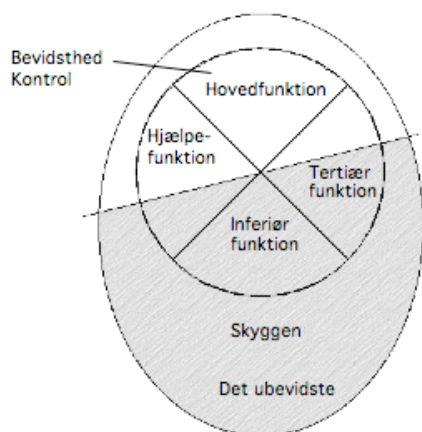
Følelsen vurderer værdien

Intuitionen vejrer muligheder

Vi har alle funktioner i os – og vi bruger dem alle, men med forskellig styrke og i forskellig rækkefølge. Hvis man eksempelvis altid foretrækker at forstå verden ud fra sansningen, er man i det typologisk sprog en *sansetype*. Sansetyper konstaterer først facts og vejrer sidst muligheder.

Den funktion, man foretrækker at anvende, kaldes hovedfunktionen, mens den, der står modsat i tegningen, kaldes den inferiøre funktion. Hovedfunktionen har man bevidst kontrol over, så man kan bruge den målrettet og effektivt. Den inferiøre funktion, derimod, ligger symbolsk udtrykt i skyggen, dvs. den fungerer ubevidst og ukontrolleret – den løber af og til af med én, især i stresssituationer.

Typologien bygger endvidere på en hypotese om, at man har en hjælpefunktion. Det er en funktion, der støtter hovedfunktionen i dens virksomhed. Hjælpfunktionen er en af de funktioner, der i den firdelte cirkel støder op til hovedfunktionen. Sansning eller intuition kan være hjælpefunktion for tænkningen, tænkning eller følelse for sansningen osv. Overordnet kan forholdet mellem funktionerne tegnes således:



### De forskellige typers behov og stressreaktioner

Når der sker ændringer i ens arbejdsliv eller andre steder i ens tilværelse, og tingene derfor ikke længere fungerer, som de plejer, risikerer man let at falde ned i sine uudviklede funktioner. Når der sker store omvæltninger, slår de veludviklede funktioner ikke altid til, eller de bliver ikke imødekommet i tilstrækkelig grad.

*Sansetyper* skal have alle facts på bordet for at kunne acceptere og håndtere en ændring. Den skal forklares trin for trin og ned i alle detaljer: Hvad gør vi rent praktisk? Kan det fungere? Eksempelvis skal en omstrukturering være realistisk og kunne betale sig, for at sansetyper er tilfredse med den. Hvis man som sansetype kun får nogle overordnede visioner stukket ud, så mister man orienteringen og risikerer at blive stresset. En af stressreaktionerne kan være, at man mentalt falder ned i sin uudviklede intuitionsfunktion – og så ser man muligheder! Men det er de negative og dystre muligheder, man forudser: ”Det hele kommer til at gå ad helvede til; det ender i

rent kaos.” I værste fald fornemmer man konspirationer og skjulte dagsordener, der ikke objektivt er der.

I informationerne omkring forandringsprocesser tager man ofte ikke nok hensyn til sansetyper. Topledere, politikere og konsulenter i dagens Danmark er nemlig ofte intuitionstyper – eller har intuitionens principper som ideal. Man skal være omstillingsparat! Der skal hele tiden ske noget nyt. Men hvorfor er det lige, vi skal ændre og omstrukturere på vores funktioner og systemer? Det skal vi, fordi det er *godt*; det giver synergi – siger man. I realiteternes verden går det desværre ikke altid sådan, selv om man nogen gange er heldig. Og realiteterne, det er sansetypernes verden, så de bliver ofte stressede, allerede når de store visioner om reformer, fusioner og andre omstruktureringer bliver fremlagt.

*Tænketyper* har nogle andre behov, der skal opfyldes, for at de kan være tilfredse og undgå stress. De skal have alle relevante argumenter for, at noget skal ændres: ”Hvis vi gør sådan og sådan, så sker der rent logisk det og det.” Hvis argumenterne ikke er ordentligt begrundet, men bare opleves som ren ønsketænkning, så mister tænketyper gejsten, og risikoen for stress vokser. En stressreaktion kan være, at man som tænketype falder ned i sin uudviklede følefunktion – og så kommer der værdibaserede vurderinger (men altså negative): ”Det er en flok inkompetente idioter, der har udarbejdet det her forslag!” Man brokker sig og skælder ud, når de negative følelser bliver vendt udad. Hvis man derimod vender de negative følelser indad, så bliver man opgivende, deprimeret, ynkelig, sentimental o.l.

Især føletypeledere bør være opmærksomme på, at tænketyperne har brug for alle de gode argumenter, når noget skal forandres; de lader sig ikke overbevise af, at man bare forsøger at bygge en god stemning op omkring gennemførelsen af den.

*Føletyper* skal kunne gå ind for de værdier, der danner grundlaget for forandringerne. De skal føre til forbedringer – i arbejdsmiljøet, for borgerne kunderne, menneskeheden, eller hvem der nu bliver påvirket af dem. Spørgsmålet er: ”Hvilken betydning har ændringen for de involverede personer?” ”Får vi det bedre med hinanden?” ”Bliver alle mere glade?” etc.

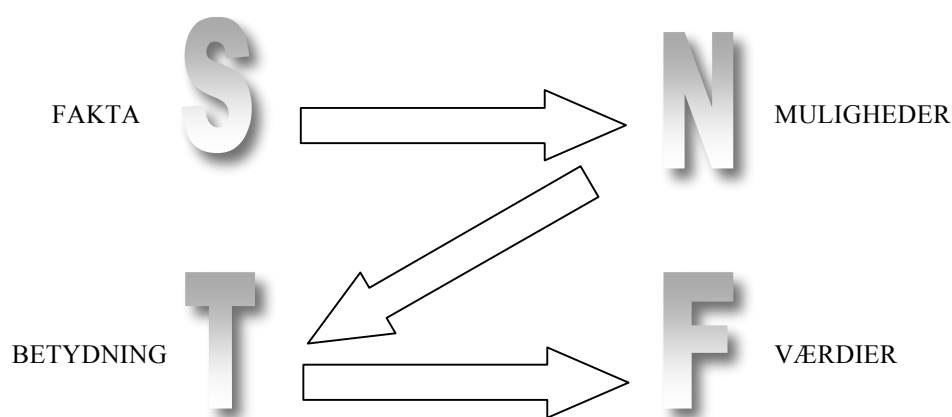
Meget ofte fører ændrede arbejdsbetingelser til ubehag og konflikter – i hvert fald i en overgangsperiode. Det har man det meget svært med som føletype. Man har det bedst, når der er harmoni og fælles fodslag. Når det ikke er tilfældet, risikerer man at falde ned i sin uudviklede tænkefunktion. Som en af stressreaktionerne kommer der negative tanker om hele foretagendet. I værste fald slår man de negative tanker indad mod sig selv: ”Jeg dur ikke; jeg kan ikke finde ud af de nye arbejdsfunktioner eller at omgås de andre.” Især tænketyperledere må være meget opmærksomme på hele stemningen omkring forandringsprocessen, bl.a. vise omsorg og være nærværende, hvis de vil lette presset på deres føletypemedarbejdere. Positivt udtrykt kan man sige, at føletypernes sensitivitet kan tjene lederen som en slags ”barometer” for det tryk, processen lægger på medarbejderne.

*Intuitionstyper* har det som regel godt, når forandringens vinde blæser – det ”ligger lige til højrebenet” rent typologisk set, i hvert fald umiddelbart. Men som intuitionstype bliver man frustreret, hvis alle de spændende muligheder, der er stillet i udsigt, løber ud i sandet. Det stresser én, når man ser, at de tillokkende perspektiver visner, og at organisationen glider tilbage til gamle mønstre. Så falder man let ned i sin uudviklede sansefunktion: Lige pludselig begynder man måske at gå op i ligegyldige detaljer, eller man begynder at få ondt her og der i kroppen.

Sansetypeledere må sørge for, at deres intuitionstypemedarbejdere hele tiden får mulighed for at se ”det store billede” i forandringsprocessen: Hvilke perspektiver lukker den op til på længere sigt? Hvad er den overordnede vision bag den?

### Hvordan tager man højde for de typologiske forskelle?

I Myers-Briggs Type Indikator (MBTI) og Jungiansk Type Indeks (JTI) anvender man ofte en såkaldt Z-model. Den er et nyttigt værktøj, når man vil forsøge at komme alle typer i møde. Den kan bl.a. anvendes som en slags tjekliste, der sikrer, at alle typers behov for informationer bliver dækket.



For at tilfredsstille sansetyper – og ethvert menneskes sansefunktion – skal man sørge for at få alle relevante fakta frem på ethvert trin af forandringsprocessen. En relevant information er også at sige: ”Jeg ved ikke mere i dag end for en uge siden, da vi sidst talte om det.” Mange ledere forsømmer at komme med den slags data. De tænker, at de jo ikke kan fortælle noget nyt – ergo siger de ikke noget. I praksis fungerer det ikke. Man har brug for at vide – især som sansetype - hvad situationen er lige nu, og hvad der gøres fra ledelsens side, for at processen skal lykkes.

Intuitionstyperne – og de andre typers intuitionsfunktion – skal hele tiden kunne se det overordnede perspektiv i det, der foregår lige nu, for at de kan have det godt med de ændringer, der sker. De vil vide, hvilke alternative løsninger der er på de aktuelle problemer, og hvilke veje der åbner sig ud af

den nuværende situation. Som intuitionstype kredser man om spørgsmålet: ”Hvordan kommer situationen til at se ud på længere sigt?”

For at imødekomme tænketyper – og alles tænkefunktion – må man som leder være omhyggelig med at fremlægge alle logiske argumenter, der taler for og imod forandringen. Man må sandsynliggøre, at argumenterne for vejer tungere end argumenterne imod. Også årsags-virkningsforholdene må fremhæves: ”Hvis vi gør sådan og sådan, så får det de og de konsekvenser; løsningsforslaget har den og den indvirkning på andre prioriteringer.”

Føletyper – og alle typers følefunktion – har brug for, at værdispørgsmålene får en fremtrædende plads i dialogen omkring forandringsprocessens konsekvenser: ”Hvordan vil ændringerne påvirke den enkelte og organisationen?” Det kan være spørgsmål vedrørende trivsel, samværsformer, de etiske konsekvenser o.l., der må tages op og drøftes.

Hvis man på denne måde kommer de forskellige typer og funktioner i møde med informationer og dialog, gør man en indsats for at reducere unødigt stress.