



Typologi – en kort introduktion

Preben Grønkjær, magister i idéhistorie

Indholdsfortegnelse

Typologiens teoretiske grundlag.....	2
Indstillingstyper.....	6
Den ekstraverterede type	7
Den introverterede type	8
Funktionstyper.....	9
Sansetypen.....	9
Intuitionstypen	10
Tænketypen.....	11
Føletypen.....	12
Livsstilestyper.....	14
Vurderetypen	14
Perciperetypen	15
Typologiens udviklingsperspektiv	16

Typologi+
v/Preben Grønkjær
Udviklingskonsulent og underviser
Valdemarsgade 32
8000 Aarhus C
Tlf.: +45 2276 3127
E-mail: Typologi-plus@mail.dk
Hjemmeside: www.typologi-plus.dk

Typologiens teoretiske grundlag

Den typologiske teori og dertil hørende metoder, som jeg anvender i Typologi+, har sine rødder i en hypotese om menneskets bevidsthedsfunktioner, der er udviklet af den schweiziske psykiater C.G. Jung (1875-1961). Han præsenterede den første gang i en samlet, systematisk fremstilling i bogen *Psychologische Typen*, der udkom i 1921 (engelsk oversættelse *Psychological Types* i 1923). Dele af den er oversat til dansk under titlerne *Psykologiske typer* i 1994 og *Psykologisk typologi* i 1975.

Jungs typeteori er senere udmøntet til praktisk brug i forskelligt materiale, der bruges ved identificering af enkeltpersoners og grupper typologiske profiler. I Danmark er Jungiansk Type Indeks (JTI) og Myers-Briggs Type Indikator (MBTI) de mest anvendte.

Typologiens verdensomspændende udbredelse skyldes først og fremmest forfatterne til MBTI'en, Katharine Cook Briggs (1875-1968) og hendes datter, Isabel Briggs Myers (1897-1980).

Jeg har i mit eget arbejde valgt at tilbyde JTI frem for MBTI, da JTI'en efter min mening er bedst i overensstemmelse med Jungs teori.

Det centrale i typologien er en hypotese om, at mennesket i sin forståelse af verden benytter sig af fire basale bevidsthedsfunktioner: sansning, intuition, tænkning og følelse.¹

I MBTI og JTI's typebetegnelser, der består af fire bogstaver, er det andet bogstav enten S for sansning eller N for intuition. Det tredje bogstav i en MBTI- og JTI-kode er enten T for tænkning eller F for følelse.²

De fire bevidsthedsfunktioner - sansning, intuition, tænkning og følelse - findes hver især i en ekstravert (udadrettet) og introvert (indadrettet) variant.³

Ekstraversion og introversion, som i Jungs teori betegner menneskers *indstilling* til omverdenen, kombinerer sig med de fire basale bevidsthedsfunktioner, hvilket giver i alt otte funktioner.

¹ Jung betegner selv disse grundfunktioner med de tyske ord: Empfinden hhv. Empfindung, Intuieren hhv. Intuition, Denken og Fühlen hhv. Gefühl. De tilsvarende typer kalder han: Empfindungs-, Intuitions-, Denk- og Fühltypen.

I den engelske litteratur er Jungs begreber oversat med: sensation, intuition, thinking og feeling.

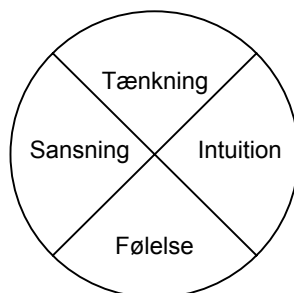
² MBTI og JTI anvender i deres danske versioner formen "følen" i stedet for følelse. Man vil hermed forsøge at undgå de mange irrelevante associationer, som ordet "følelse" fremkalder. Jeg har valgt at bruge det danske ord "følelse" – og så definere, hvad det betyder i den typologiske kontekst.

³ Jung taler om extravertierter og introvertierter (i den engelske oversættelse: extraverted og introverted). I den danske litteratur omkring MBTI og JTI anvendes overvejende de sproglige former ekstrovert og introvert. Jung mente selv, at man skulle undgå den sproglige form *ekstrovert*, fordi den ifølge ham er dårlig latin. I MBTI og JTI's typebetegnelser er det første bogstav E for ekstraversion eller I for introversion.

Ethvert menneske har disse otte bevidsthedsfunktioner og er i stand til at anvende dem i et eller andet omfang, men en af dem er som regel dominerende i ens mentale præferencer. Den kaldes *hovedfunktionen*. I MBTI og JTI betegnes den også som den dominante funktion.

Erfaringsmæssigt understøttes hovedfunktionen af en sekundær funktion, en kompletterings- eller *hjælpefunktion*. JTI kalder den *støttefunktionen*.

I tegningen nedenfor er det en af de funktioner, der "støder op til" hovedfunktionen, der kan være hjælpefunktion.



- Hvis tænkning er hovedfunktion kan sansning eller intuition være hjælpefunktion.
- Hvis følelse er hovedfunktion kan sansning eller intuition være hjælpefunktion.
- Hvis sansning er hovedfunktion kan tænkning eller følelse være hjælpefunktion
- Hvis intuition er hovedfunktion kan tænkning eller følelse være hjælpefunktion.

Den funktion, der i tegningen står modsat hovedfunktionen, er den mindst foretrukne og hermed som regel den mindst udviklede funktion. Hvis eksempelvis tænkningen er hovedfunktion, vil følelsen være den mindst foretrukne funktion, den såkaldt *inferiøre* eller mindreværdige funktion, der i større eller mindre omfang er uudviklet, undertrykt eller fortrængt.

Den dynamiske sammenhæng mellem hoved- og hjælpefunktion udgør et af de grundlæggende træk i ens typologiske profil. Hvis hovedfunktionen er ekstraverteret, er hjælpefunktionen erfaringsmæssigt introverteret – og omvendt: hvis hovedfunktionen er introverteret, er hjælpefunktionen ekstraverteret.

I typologien er der endnu en vigtig faktor: Ens livsstil kan ifølge Jung være præget af enten vurdering eller perception. Denne faktor har MBTI og JTI lagt særlig vægt på, når et menneskes typologiske profil skal identificeres. Livsstilen indikeres af det sidste bogstav i en MBTI- eller JTI-typebetegnelse, nemlig J eller P – J fra det engelske "judging" og P fra "perception". MBTI og JTI oversætter percipere med "opfatte" og taler i overensstemmelse hermed om opfattelse og opfattefunktion. Jeg foretrækker at bibeholde begrebet "perception" fra den engelske litteratur, da det anvendes i anden dansk faglitteratur og efter min mening er den mest præcise betegnelse.

Når livsstilsfaktoren (J eller P) inddrages, fremkommer de 16 karakteristiske kombinationer af de typologiske funktioner – *typerne* - som MBTI og JTI opererer med, og som jeg anvender i mit forfatterskab og konsulentarbejde på typologiområdet:

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Hver af disse bogstavkombinationer udgør en dynamisk enhed, hvor samspillet mellem de enkelte funktioner indikerer et menneskes typologiske særpræg.

Når man arbejder med typologien i praksis, må man altid være sig meget bevidst, at et menneskes personlighed på ingen måde kan forklares tilbundsgående ved hjælp af en sådan teori. Mange andre faktorer er vigtige i forståelsen af ens holdninger, oplevelsesmåde, adfærd, kommunikationsstil etc. Eksempelvis er det indlysende, at man må være opmærksom på uddannelsesniveau, faglig baggrund, livserfaringer, politisk holdning mm. Typologien er blot en indfaldsvinkel blandt andre. Men erfaringsmæssigt er den meget nyttig og værdifuld, når man ønsker at forstå forskelle mellem mennesker, så de kan accepteres og integreres i en helhedsforståelse. Dette er især vigtigt, hvis man er leder, underviser, konsulent, forælder eller på anden vis har indflydelse på andres læring og trivsel.

Såvel Jungs oprindelige teori som MBTI og JTI er bygget op på iagttagelser af dikotomi, dvs. et modsætningsforhold, mellem ekstraversion og introversion, sansning og intuition, tænkning og følelse, vurdering og perception.

Dette aspekt af teorien har givet anledning til en del misforståelser, fx at tænketyper ikke skulle have følelser, og at føletyper ikke skulle kunne tænke. Dette er på ingen måde tilfældet.

Med "modsætning" tænkes der i typologien blot på, at de to poler (ekstraversion og introversion, sansning og intuition, tænkning og følelse, vurdering og perception) ikke kan *dominere* samtidigt. Man kan altså eksempelvis ikke i samme moment vurdere en sag ved hjælp af både tænkning og følelse, uden at der går kludder i processen. Tænkning og følelse kan derimod godt følge efter hinanden på en harmonisk måde, sådan at man først reflekterer tankemæssigt over en sag og dernæst følelsesmæssigt eller omvendt. I praksis går det dog ikke altid så let; ofte undertrykker den ene side i en polaritet den anden, men erfaringen siger også, at der over tid kan ske en udvikling, så de modsatte funktioner efterhånden kan supplere hinanden. Det optimale er

naturligvis, at man kan anvende den typologiske funktion, som den aktuelle situation eller opgave kræver af én.

Når én af funktionerne mere permanent bliver dominerende i ens måde at forholde sig til tilværelsen på, taler Jung om, at man er en *type*.

Som Jung ser det, forekommer der sjældent en decideret type, mens alle ifølge MBTI og JTI tilhører en af 16 karakteristiske typer. Begge opfattelser af begrebet type er nyttige og værdifulde. Man må blot være opmærksom på, at man ikke umiddelbart kan sammenligne udsagn fra Jung med MBTI- og JTI-resultater. Man kan således hverken verificere eller falsificere Jungs konkrete udtalelser om typer med statistiske data fra MBTI og JTI. Når Jung fx bemærker, at de forskellige typer ofte gifter sig med deres modsætning, så kan det ikke dokumenteres ud fra MBTI eller JTI – simpelthen fordi Jung taler om, at ekstremere tiltrækkes af det modsatte for at skabe balance. Dette afdækkes ikke, når man beskæftiger sig med MBTI- og JTI-resultater, der også gælder mennesker, der ikke er ekstreme typer.

En grundlæggende forudsætning i typologien er, at den bygger på ens egen selvforståelse. Andre mennesker eller en indikator kan ikke afgøre ens typologiske profil, idet den defineres som oplevelsen af egne præferencer: "Hvad er det, jeg foretrækker?" Det spørgsmål kan andre ikke svare på. Det kan naturligvis være meget nyttigt at lytte til andres opfattelse af én og at tage en indikator som JTI, men i sidste instans er typologien bundet til ens egen refleksion og selverkendelse. Man har ejerskabet til sin egen typologi!

Alle, der kommer i berøring med typologien, vil på et eller andet tidspunkt spekulere over, hvorfor man har udviklet netop dette bestemte typologiske særpræg, der på nuværende tidspunkt karakteriserer én. Ud fra sine egne iagttagelser og overvejelser konkluderede Jung, at det primært må bero på en medfødt *disposition*, at man udvikler sig typologisk i en bestemt retning. Til støtte for denne hypotese nævnte han, at man allerede i den tidligste barndom kan se tendenser til en specifik typologisk udvikling, der tilsyneladende er uafhængig af forældrenes indflydelse. Ud fra Jungs tekster ser det ud, som om han især har iagttaget sådanne tidlige tendenser med hensyn til præferencen for ekstraversion eller introversion.

Jung formodede, at det i hvert fald under normale omstændigheder er sådan, at den udslaggivende faktor ligger i en medfødt disposition til at udvikle en bestemt typologi. Han overvejede, om den i sidste instans har fysiologiske årsager, der unddrager sig vores erkendelse. I dag ville man nok tænke i retning af en genetisk disposition.

Men generelt var Jung ikke så optaget af, hvorfor man er blevet den og den type, om det er medfødte eller miljømæssige påvirkninger, der ligger bag - han tog simpelthen til efterretning, at en person har netop denne typologi. Derimod rettede han sit fokus mod de aktuelle konsekvenser af

den typologiske udvikling for personens måde at fungere på. Og så lagde han meget stærkere vægt på menneskers fremtidige muligheder end på deres fortid. Det er personlig og social udvikling, der er den teoretiske og praktiske kerne i Jungs teorier, herunder typologien.

Jung opregnede dog i en principiel overvejelse en række faktorer, der ligger til grund for ens typologiske indstilling: den medfødte disposition, opdragelsen, miljøindflydelser, livserfaringer, selvudviklede indsigter og overbevisninger, kollektive forestillinger osv. Han gjorde opmærksom på, at de kollektivt betingede indstillinger, såsom politiske og religiøse, er meget vigtige - i visse tilfælde endda de rent individuelle indstillinger overlegne.

Når man vokser op, er man heldig, hvis ens forældre, pædagoger og lærere har sans for ens typologiske særpræg. Så får man lov til at anvende sin naturlige hovedfunktion på egne præmisser. Tilpasningen bliver optimal - man bruger det man har i sig i et dynamisk samspil med omgivelserne.

Men hvis der mangler rummelighed i rammerne for ens udvikling, kan det tvinge én ind i en typologisk fejludvikling. Og selv om det ikke skulle lykkes for omgivelserne at fordreje ens naturlige indstilling fuldstændigt, fordi man har modstandskraft nok til at holde fast på sig selv, så går man ofte rundt med en oplevelse af at være "forkert", når man har været udsat for opdragelsesmæssige forsøg på "forbedring".

Resultatet bliver, at man må udvikle nogle overlevelsesstrategier, der måske nok i første omgang gør livet nogenlunde overkommeligt, men som før eller siden vil medføre lettere eller sværere psykiske forstyrrelser. For at råde bod på en sådan fejludvikling må man på et eller andet tidspunkt i sit liv forsøge at komme i kontakt med den indstilling og livsstil, der er i overensstemmelse med ens oprindelige disposition.

Så selv om MBTI og JTI med rette fremhæver, at Jungs typologi tager udgangspunkt i det "normale" og "sunde" menneske, så kan den også lukke op til en drøftelse af "unormale" og "usunde" fænomener. Jung beskriver selv i *Psykologiske typer* de mest almindelige patologiske problemer for de enkelte typer. Sådanne patologiske dimensioner bliver ikke inddraget i min brug af typeteori og -metode.

Indstillingstyper

Jungs typeteori har som nævnt en dimension, der rækker ud over de fire bevidsthedsfunktioner, og som samtidig omfatter dem. Den opererer med, at der findes to basale bevidsthedsindstillinger: ekstraversion og introversion. Det drejer sig om to fundamentalt forskellige måder at forholde sig til objektet på, dvs. til den ydre verden generelt og mere konkret til den person, sag eller genstand,

man forholder sig til lige nu. Når den ene af de to indstillinger dominerer et menneskes interesse, talte Jung om en ekstravert eller introvert *type*.

De fleste mennesker er ikke ekstreme i den ene eller den anden retning - de er normale, mente Jung. Man har dog som regel en vis overvægt af ekstraversion eller introversion i sin indstilling til omverdenen. For at man kan få et klart billede af de to mekanismer, vil det følgende indeholde nogle markante beskrivelser, som inden for normalområdet vil være mere afdæmpede.

Den ekstraverte type

Hos den ekstraverte type følger bevidstheden primært en energibevægelse ud mod objektet. Det betyder, at ens opmærksomhed og interesse er fokuseret på ydre forhold. Man definerer derfor sig selv i relation til, hvad der sker i verden omkring én.

De mennesker, som Jung karakteriserede som ekstraverte typer, vil man finde blandt dem, der har en MBTI- eller JTI-typekode, hvis første bogstav er et E.

Som ekstravert tilpasser man sig ved at pejle efter omverdenens behov, ønsker og krav. Disse behov, ønsker og krav vil naturligvis være forskellige, alt efter hvilken kontekst man befinder sig i, fx hvilke jobfunktioner man udfører. Men det typiske træk ved én som ekstravert er, at man orienterer sig ud fra kollektivt gyldige normer, som altså i denne forstand er objektive. Ens personlige meninger vil primært være relateret til de opfattelser, der gælder inden for det fællesskab, man tilhører, fx den familie, organisation eller faglighed, man identificerer sig med. Det indebærer fx, at man følger de aktuelle modestrømninger inden for ens fagområde, så man er på forkant med udviklingen.

Den ekstraverte persons tilpasning til familien, organisationen og den øvrige omverden er ikke nødvendigvis en underkastelse under de givne betingelser. Den kan også være en kritik, et oprør eller et reformforsøg - ud fra en forestilling om, hvad den aktuelle situation objektivt kræver.

Ekstraversionen kan udvikle sig til en uheldig overlevelseshætte. I så fald anvendes den som et forsvar mod at mærke sig selv - i yderste konsekvens et manisk forsvar (manic defence); man flygter her fra indre impulser, af hvad art de end måtte være - vrede, sorg, smerte, ømhed osv. En travl karriere tilbyder mange muligheder for at udvikle ekstraversionen til en overlevelseshætte, der beskytter mod indre, ubehagelige impulser.

Faren ved en sådan udvikling er, at man på længere sigt kan blive trukket så meget ind i de ydre begivenheder, at man taber sig selv i dem. Udbrændthed og stress kan være en følge af, at man ikke får sig selv med i det, man foretager sig. Så opstår der på et eller andet tidspunkt - om ikke før så i livsmidten (efter 35 års alderen) - forskellige psykiske og somatiske symptomer, der presser det ensidigt ekstraverte menneske til en vis grad af introversion for at få balance i det

personlige regnskab. Dog kan udbrændthed og stress hos en ekstraverteret type også skyldes manglende fællesskab med kolleger og medarbejdere – en følelse af isolation, fordi man står alene med sine problemer og ikke kan få et ordentligt med- og modspil. Som ekstravert trives man nemlig bedst på arbejdspladser og andre steder, hvor der er en stadig, gensidig udveksling med organisationens andre aktører og interessenter.

Den introverte type

Når man er en introvert type, er ens primære opmærksomhed og interesse fokuseret ud fra et indre standpunkt; man ser den ydre virkelighed ud fra sin egen situation i den. Begrebet introversion beskriver mental energi, når den bevæger sig ind mod subjektet, der i Jungs psykologi ikke primært er Jeget, men Selvet.⁴ Der er altså ikke tale om egoisme, men om at mærke sig selv i de relationer, man indgår i.

De mennesker, som Jung karakteriserer som introverterede typer, vil man finde blandt dem, der har en MBTI- eller JTI-typekode, hvis første bogstav er et I.

Introversion kan være en lige så velfungerende tilpasning til familiens, organisationens og den øvrige omverdens krav som ekstraversion. Det er den, når introversionen blot betyder, at man hele tiden sørger for at have sig selv med i det, man foretager sig.

Men som introvert kan man i værste fald få problemer med at træffe beslutninger, fordi introversionen også kan indebære en vis reservation, skepsis eller tøven over for udefrakommende informationer. Ens partner, børn, kolleger, medarbejdere eller overordnede kan så få en tendens til at reagere med at lægge pres på én, hvilket kan bevirke, at man bliver endnu mere tilbageholdende – en ond cirkel. En af de store farer er derfor, at introversionen udarter i en overlevelsesstrategi, der skal beskytte én mod den ubehagelige omverden, så man kan undgå at reagere på andres ønsker og krav.

At introversion i ekstreme tilfælde kan indgå i en overlevelsesstrategi, er dog ikke et argument for, at introversion som sådan er abnorm – et synspunkt, man faktisk kan komme ud for. Ligeledes er det jo heller ikke et argument mod ekstraversionen som en naturlig funktion, at den kan anvendes i et manisk forsvar eller en grænseoverskridende adfærd.

Når introverte mennesker føler tryghed, kan deres ekstraverterede funktioner udfolde sig frit og spontant. Man oplever det fx, når en ellers stille og reserveret person til alles store overraskelse pludselig og med stor lidenskab træder i karakter og kommer med nogle markante udtalelser eller

⁴ For en nøjere beskrivelse af dette emne se fx Preben Grønkjær: *Jungs analytiske psykologi. En introduktion*. Ny udgave: Reitzels Forlag 2010.

træffer nogle afgørende beslutninger. Men det gælder også generelt, at introverte under de rette omstændigheder kan åbne sig for andre og bidrage til kreativitet og innovation. Når man derimod er utryk, agerer man mere tilbageholdende. I så fald kan man virke afvisende eller arrogant, selv om det ikke er tilfældet, fordi man sætter en distanceret facade op for at beskytte sig mod de input, der virker for påtrængende på én. Den nødvendige tryghed kan fx komme af, at man kender sine samarbejdspartnere og organisationens andre aktører og interessenter så godt, at man ved, hvor man har dem. En anden kilde til tryghed er ens viden og erfaring. Hvis man har en specialviden, kan man videregive den og agere ud fra den, uanset hvordan omgivelserne forholder sig.

Som introvert har man brug for ro til at gøre sit arbejde grundigt og for at have sig selv med i det. Hvis det ikke kan lade sig gøre, kan det i sig selv være medvirkende årsag til stress og i værste fald til udbrændthed. Man yder sit bedste til fællesskabet, når man har mulighed for fordybelse og eftertanke, inden man kommer med sin respons.

Funktionstyper

Et vigtigt led i identificeringen af ens typologiske præferencer er at reflektere over, hvilken af de fire grundfunktioner der er ens hovedfunktion. I MBTI og JTI fremgår det af de fire bogstavers rækkefølge, om det er sansning, intuition, følelse eller tænkning, der er ens hovedfunktion, og om den er ekstraverteret eller introverteret.

Da dette blot er en kort introduktion til typologien, ses der i de følgende beskrivelser af funktionstyperne bort fra, om de er ekstraverterede eller introverterede. Man kan finde en beskrivelse af disse forskelle bl.a. i C.G. Jung: *Psykologiske typer*, kapitel V, og i min egen bog *Forståelse fremmer samtalen*.

Sansetypen

Sansetypen er det menneske, der primært orienterer sig efter data, som de fem sanser formidler. Sansefunktionen er kortest muligt udtrykt den funktion, der registrerer, at noget findes, og hvad dette noget er. Sansetypen er i overensstemmelse med denne funktions dominans først og fremmest optaget af, hvordan ting er – ikke hvordan de kunne være eller burde være.

Ekstraverte sansetyper, i Jungs sprogbrug, skal i MBTI og JTI findes inden for typekoderne ESTP og ESFP, de introverte sansetyper inden for ISTJ og ISFJ.

Når man er en sansetype, er ens forhold til omverdenen præget af, at man forholder sig til facts - "ting, der er til at tage og føle på". Man vil helst holde sig til kendsgerninger og detaljer i disse, så hvis dataene bliver for generelle, abstrakte og hypotetiske, kan man blive usikker. Man foretrækker at være konkret og realistisk.

Men koncentrationen om de håndgribelige facts, som er sansetypens store styrke, kan i værste fald udvikle sig til at blive en del af en overlevelsesstrategi. Man vil så bruge den til at holde tingenes bagvedliggende og overordnede betydninger på afstand. Dette kan medføre, at man mister overblikket over helheden, selv om man kender alle dens enkeltheder. Man kan komme til at leve så stærkt i nuet, at man ikke aner de eventuelle følger af sine handlinger. Sammenhænge og konsekvenser går måske først op for én, når det er for sent, og da kan der være sket skader, som man ikke længere kan rette op på.

Som udpræget sansetype vil man være tilbøjelig til at tage tingenes tilstand til efterretning. Det kan være nyttigt, når man skal træffe beslutninger, at man ikke altid skal analysere, problematisere, se perspektiver osv. Men det kan udarte i en overlevelsesstrategi, hvor man krampagtigt forsøger at opretholde status quo, hvilket især i nutidens arbejdsliv kan være fatalt. Hvis sansefunktionen på denne måde inddrages som et element i en overlevelsesstrategi, og man dermed kommer ud af trit med rytmen i sin organisations samlede udviklingsforløb, risikerer man at hænge sig i petitesseer og formaliteter og dermed hæmme flowet i omstillings- og forandringsprocesser.

For personen selv yder en sådan hagen sig fast i detaljer beskyttelse mod angstvækkende intuitioner, følelser og tanker – angstvækkende, fordi de sætter spørgsmålstegn ved den tryghed, der ligger i at vide, hvordan noget er.

Når sansningen derimod er tilpasset til den aktuelle situation, kan man være med til at holde ideer og visioner fast i realiteternes verden. Sansetyper er på alle niveauer uundværlige i kreative og innovative processer, når ideer og visioner skal forankres i en konkret praksis.

Intuitionstypen

Intuitionstypen orienterer sig primært efter, hvilke muligheder der ligger i den situation, vedkommende befinder sig i. Intuitionsfunktionen er nemlig den bevidsthedsfunktion, der vejrer bagvedliggende sammenhænge, anderledes perspektiver og nye veje.

Ekstraverte intuitionstyper, i Jungs sprogbrug, skal i MBTI og JTI findes inden for typekoderne ENTP og ENFP, de introverte intuitionstyper inden for INTJ og INFJ.

Som intuitionstype orienterer man sig som udgangspunkt ved hjælp af anelser og fornemmelser. Man har generelt "næse" for, hvad situationen kræver af én, og så reagerer man ud fra det - enten

ved at følge flowet eller ved at gøre oprør. Allerede i skolen kunne man måske klare sig rimeligt godt med et minimum af indsats, fordi man let kunne se princippet i de fag, der interesserede én. Når denne måde at fungere på videreføres i voksenalderens arbejdsliv, kan man hurtigt se de overordnede sammenhænge og perspektiver i en sag.

Intuitionen er således en nyttig funktion, især på vor tids arbejdsmarked, hvor man skal være omstillingsparat. Her skal alle uden tøven og med overbevisning i stemmen kunne sige: "Jeg ser ikke problemer og begrænsninger, kun muligheder!" - et glimrende motto for en udpræget intuitionstype.

Men det er uheldigt, hvis man ikke *vil* se reelle begrænsninger og problemer. Så begynder det at ligne en uhensigtsmæssig overlevelsesstrategi, hvor man ser bort fra realiteterne og fortaber sig i visioner og ideer, der har meget lidt med virkeligheden at gøre. Når man derimod ser begrænsningerne ganske nøje, men *fokuserer* på muligheder, så fungerer intuitionen optimalt.

Når intuitionen inddrages i en overlevelsesstrategi bliver denne fleksible indstilling brugt til at undgå involvering i konkrete opgaveløsninger. Man kan nemlig anvende intuitionen til at surfe rundt i alle mulige fantasier om, hvad man kunne gøre - i stedet for at gøre noget som helst. Man får aldrig gjort noget færdigt, for så skulle man jo konfrontere sig med realiteterne. Man bliver formodentlig ubehageligt til mode, hvis familien, kolleger, ledere eller medarbejdere forventer helt konkrete beslutninger, og hvis man er tvunget til at være meget koncentreret på situationen her og nu. Det irriterer fx én at skulle ned i alle mulige "kedsommelige" detaljer, så man skanner hele tiden situationen for at finde flugtmuligheder.

Hvis intuitionen derimod bliver brugt nuanceret, kan man bidrage til kreativitet og innovation ved at se sammenhænge og finde stadig nye muligheder. Der er en god chance for, at intuitionstypen kan producere stribet af nye ideer samt finde familiemedlemmer, kolleger eller medarbejdere, der kan forstå og implementere dem.

Tænketyper

Tænketyper er karakteriseret ved en analyserende tilgang til virkeligheden. Tænkningen er nemlig den funktion, der analyserer, hvad noget betyder – og det gør den ud fra logiske overvejelser over, om det er sandt eller falsk. Tænketyper har denne funktionsmåde forrest i bevidsthedsfeltet, og når den har markant overvægt i forhold til de andre funktioner, præger den fundamentalt denne types relation til samarbejdspartnere og til verden i det hele taget.

Ekstraverte tænketyper, i Jungs sprogbrug, skal i MBTI og JTI findes inden for typekoderne ESTJ og ENTJ, de introverte tænketyper inden for ISTP og INTP.

Som tænketype forholder man sig til sine arbejdsmæssige opgaver med udgangspunkt i nogle principper, som man finder fornuftige og i overensstemmelse med sandheden. Man vurderer, hvad man kan gå ind for, ud fra de ideer og begrebsapparater, man tilslutter sig, fordi de hænger logisk sammen. Når tænkefunktionen er veludviklet og anvendes afbalanceret i forhold til menneskelige hensyn, understøtter den en målrettet og konsekvent arbejdsindsats.

Men tænkningen kan også anvendes som led i en overlevelsestrategi med det formål at holde følelsesmæssig afstand til andre mennesker. I så fald beskytter den én bl.a. mod at blive afhængig af andre - selv nogen man i sagens natur burde have en nær relation til. De principper, man går ind for, bliver i værste fald et magtmiddel; ens kolleger eller medarbejdere (og ofte også ens familie) må så underkaste sig dem - for deres eget bedste! I yderste konsekvens udvikler man sig til at være en kværlant, der forsøger at presse sig selv og andre ind i et skema. Principperne bliver tyranniske, og man selv bliver en tyrannisk principrytter. En sådan overlevelsestrategi vil fremprovokere enten oprør eller underkastelse hos de mennesker, den går ud over. Hvad enten det drejer sig om den ene eller den anden reaktion, betyder det, at man efterhånden bliver følelsesmæssigt isoleret. Hvis man ikke på et tidspunkt får brudt dette mønster, er der stor risiko for, at familien, medarbejdere, kolleger, chefer og organisationens interessenter kommer til at opleve én som bedreviddende og afstumpet, så man i stedet for den efterstræbte anerkendelse eller beundring bliver mødt med foragt eller frygt.

I en sund tilpasningsstrategi, derimod, er tænkningen så fleksibel og rummelig, at ens indsats er præget af en værdifuld nøgternhed og saglighed. Og hvis man er i besiddelse af de rette evner, kan man være med til at skabe vigtige forandringer i familien, i organisationen og i andre sociale sammenhænge. Ens principper og logiske analyser kan anvendes kreativt, innovativt og reformerende, så man kan være med til at opbygge nye strukturer og forbedre eksisterende.

Føletypen

Føletypens forhold til verden er primært bestemt af det værdigrundlag, som vedkommende træffer sine beslutninger ud fra. Følelsen er nemlig den mentale funktion, der vurderer personer, sager og situationer ud fra deres værdi. Hos føletyper er denne funktion dominerende, når de skal træffe beslutninger. Deres beslutningsgrundlag er ofte forankret i en følelse af, om noget er behageligt eller ubehageligt, acceptabelt eller uacceptabelt, godt eller ondt.

Ekstraverte føletyper, i Jungs sprogbrug, skal i MBTI og JTI findes inden for typekoderne ESFJ og ENFJ, de introverte føletyper inden for ISFP og INFP.

Når man er en føletype, er ens holdninger præget af værdibaserede vurderinger – og de er *rationelle*.

For en del mennesker er det overraskende, at Jung kalder føletyper for rationelle. Især tænketyper kan finde på at kalde føletyper irrationelle, men det skyldes blot, at følelsens rationalitet er anderledes end tænkningens. Når man løser sine opgaver med udgangspunkt i en præference for at bruge følefunktionen, er det lyst- og ulystfølelser, der præger ens beslutninger, dvs. man går efter det, der skaber en god stemning, og undgår det, der skaber en dårlig stemning. En sådan adfærd er helt igennem rationel. Det er særdeles fornuftigt, at man har det godt med hinanden. I erhvervslivet er man efterhånden blevet klar over, at det giver positive udsalg på de forskellige bundlinjer.

I litteraturen om typologi møder man af og til nogle misforståelser vedrørende føletypers tilpasningsstrategi: de er varme og følsomme, de er meget charmerende, de er bløde og hensynsfulde etc. Føletyper kan selvfølgelig være alt dette, men ikke nødvendigvis. Fx kan føletyper ofte virke kølige, viljestærke eller direkte dominerende, fordi de har en stor grad af kontrol over deres følelsesmæssige reaktioner. Men føletyper har uden tvivl en typologisk fordel mht. at udvikle en adfærd, man generelt sætter stor pris på i vores kultur - indfølelse, hensynsfuld, venlig etc. Denne adfærd anvendes for at skabe og opretholde en god stemning, der er meget vigtig for ens trivsel, når man er en føletype - og for alle andre typer i øvrigt, men de er af og til ikke opmærksom på, hvor betydningsfuldt det er med behagelige relationer.

Men man kan også bruge følefunktionen som led i en overlevelsesstrategi, og så bliver det farligt for én på længere sigt. Man kan nemlig bruge følefunktionen så stærkt, at man mister kontrollen over den. Det kan udvikle sig til "hensynsbetændelse", hvor man kan ende med at brænde ud i sine forsøg på at stille familien, kolleger, medarbejdere og overordnede tilfreds og holde konflikter nede.

Hvor følelsen som tilpasningsstrategi skaber harmoni, vil den som overlevelsesstrategi *kræve* harmoni; alle *skal* være positive. Det kan gå så vidt, at man ved, hvad de rette følelser er - også for andre, så man forsøger at manipulere dem til at reagere på nogle bestemte måder. Hvis man bruger en sådan overlevelsesstrategi, risikerer man at være eller virke for positiv, for sød eller for omsorgsfuld – eller det modsatte: for normativ og for dogmatisk på visse punkter. Det ikke alene udmatter én selv, men det gør også andre irriteret på én, så man ender med at opnå det stik modsatte af det tilsigtede.

Følefunktionen i en overlevelsesstrategi skal også beskytte én mod kritiske tanker, der – hvis de blev tænkt til ende – kunne medføre ubehagelige konklusioner og konsekvenser for ens relationer til andre.

Når følefunktionen derimod er velafbalanceret i forhold til de andre typologiske funktioner, kan man som føletype være et kreativt omdrejningspunkt for samarbejdet i ens organisation, fordi man kan få medarbejdere, kolleger, overordnede, interessenter etc. til at føle sig godt tilpas. Omgivelsernes positive reaktioner på én virker så tilbage på én selv som et livsvigtigt energitilskud.

Livsstiletyper

I typologien er sansning og intuition sat op som modsætninger. Det samme er tænkning og følelse. Men på trods af de indlysende modsætninger er der nogle træk, der kendetegner såvel sansning som intuition, og såvel tænkning som følelse. Jung karakteriserede ligheden mellem sansning og intuition ved at benævne dem "irrationelle" og "perciperende"; ligheden mellem tænkning og følelse betegnede han med ordene "rationelle" og "vurderende". De irrationelle funktioner, sansning og intuition, kaldes perciperende, fordi det er ved hjælp af dem, man iagttager og indsamler data (uden at vurdere dem). De rationelle funktioner, tænkning og følelse, kaldes vurderende, fordi de evaluerer data ud fra nogle målestokke, man har på forhånd. Der findes mennesker, der er markant kendetegnet ved, at de er irrationelle og perciperende, og andre, der er lige så markant kendetegnet ved, at de er rationelle og vurderende. Jung sagde, at denne forskel på de to typer af mennesker bl.a. viser sig som en forskel i livsførelse.

Myers-Briggs Type Indikator og Jungiansk Type Indeks fokuserer på vurdering over for perception som attituder, der præger ens livsstil generelt, og opererer derfor med to forskellige livsstiletyper, vurderende og perciperende. I MBTI og JTI's danske versioner har man oversat "perciperende" med "opfattende", hvor jeg foretrækker at bibeholde fremmedordet.

I MBTI og JTI vil de vurderende typer findes blandt dem, der har et J - hentet i det engelske ord "judging" (vurdering) - som sidste bogstav i typekoden; de perciperende blandt dem med et P for perception som sidste bogstav.

Vurderetypen

Vurderetypens måde at strukturere sin adfærd på kan være så markant, at det er et dominerende træk i hans eller hendes hele livsstil. Det er en livsstil, der er kendetegnet ved en præference for planlægning, ordensstrukturer og rammer. En vurderetype har fokus på formål og resultater.

En markant vurderefunktion kan være nyttig i løsningen af ens arbejdsopgaver: man har en holdning til tingene; man har en klar opfattelse af, om man vil være med til det og det eller ej. Man lægger vægt på at nå frem til klare beslutninger og at holde aftaler, hvilket er meget værdifuldt i forhold til mange arbejdsmæssige opgaver.

Men vurderefunktionen kan blive overforbrugt, fordi den skal sikre ens mentale overlevelse. Selv i tilfælde hvor et menneske måske er disponeret til at være en perciperetype, kan vedkommende have udviklet en stærk vurderefunktion for at holde sammen på sig selv. En sådan overlevelsesstrategi kan fx være et produkt af en dårligt fungerende familie i barndommen, hvor man alt for tidligt fik forceret en vurderefunktion frem, for overhovedet at have en fornemmelse af

hvad der var op og ned i verden. Man var nødsaget til at finde sin egen strukturering af virkeligheden ved hjælp af klart og entydigt formulerede meninger og holdninger.

Det er dog problematisk, hvis man som voksen overfører en sådan vurderende overlevelsesholdning til sit arbejds- og privatliv. Hensigten er i så fald, at man vil beskytte sig mod uoverskuelige og dermed angstprovokerende situationer, der kan opleves som tab af kontrol. Man bliver i så fald alt for styrende, insisterende og rethaverisk i forhold til sine familiemedlemmer, kolleger, medarbejdere og andre samarbejdspartnere, hvilket kan give anledning til mange unødige konflikter. Disse kan bl.a. opstå, fordi man virker firkantet eller hård på andre, når man udtaler markante meninger og holder krampagtigt fast på sine beslutninger. I nogle situationer holder man så fast, at man ligefrem virker aggressiv, selv om det egentlig ikke er tilfældet.

Når vurderingen derimod er normal og afbalanceret, kan den være et meget værdifuldt bidrag, når man skal træffe vigtige beslutninger, tage konsekvenser og nå resultater.

Perciperetypen

Perciperetypens livsstil er markant anderledes end vurderetypens, der er beskrevet ovenfor. Den perciperende stil er præget af, at man har fokus på selve den proces, man befinder sig i. Man er optaget af oplevelser i den aktuelle situation og er tilbøjelig til blot at tage andres opfattelser til efterretning uden umiddelbart at overveje sin egen holdning til dem.

Perceptionsmekanismen kan være effektiv i ens arbejdsindsats. Det kan den, fordi man som perciperetype er fleksibel og åben over for nye input. Man tager ting, som de kommer, og træffer beslutninger hen ad vejen, når de bliver påtrængende nødvendige. Dog kan man - selv hvis man egentlig er disponeret til at være en vurderetype - udvikle perceptionen som en overlevelsesholdning. Det kan fx række tilbage til barndommen, hvor man ville undgå konflikter med en dominerende far, mor, søster eller bror; man lærte at glide af på mulige konflikter og undlod at komme med sin egen vurdering af sagen. En sådan strategi kan man have taget med op i sit voksenliv, hvor den nu beskytter én mod at træffe endegyldige beslutninger, så man i givet fald kan give andre skylden for beslutninger, der viser sig at være ugunstige.

Hvis man udfolder en sådan overlevelsesholdning i sit voksne familie- eller arbejdsliv, risikerer man at blive domineret af omgivelsernes krav og ønsker, fordi man ikke kan få fat i sin egen holdning til tingene og derfor selvfølgelig heller ikke kan melde den klart ud. Det kan føre til en ophobning af frustrationer, fordi man føler sig drevet rundt i manegen af de andre.

Når man derimod anvender perceptionen på en velafbalanceret måde, kan man bidrage med åbenhed og fleksibilitet, man lytter og er tolerant over for familien, kolleger, medarbejdere og andres synspunkter – alt sammen noget, der er hårdt brug for, når mennesker skal være sammen på en kreativ og innovativ måde.

Typologiens udviklingsperspektiv

Når der skal ske ændringer i ens liv, fx fordi man er kørt fast i eller brændt ud i en funktion, der er blevet overforbrugt eller misbrugt i en overlevelsesstrategi, så ligger det potentielt nye brændstof i de hidtil uudviklede funktioner. Hvis de bliver opdyrket og inddraget i ens mentale og adfærdsmæssige repertoire, kan der komme ny kreativitet og energi ind i ens liv.

I første omgang kan det umiddelbart være ubehageligt at blive konfronteret med sine uudviklede funktioner, idet man nemt kommer til at føle sig både usikker og forkert, når man skal til at trække på dem. Ikke desto mindre er det her, det helt store udviklingspotentiale ligger, hvis man er i stand til at integrere det.

Når man begynder at opdyrke de uudviklede funktioner, må man respektere, at de er langsomme, hvis de efterhånden skal blive i stand til at yde positive bidrag til ens videre udvikling. Men som regel kan man ikke holde denne langsomhed ud, så man forsøger at få kontrol over dem med hovedfunktionen eller en veludviklet hjælpefunktion. Eksempelvis vil man som tænketype prøve at analysere sig frem til, hvad man skal føle. Man er således tilbøjelig til at speede brugen af en udviklet funktion op, men på den måde hindrer man den i at udvikle sig på dens egne præmisser.

En udviklet funktion er langsom - og den *skal* bruges langsomt, hvis den skal have en chance for at blive integreret på sine egne præmisser. Når man eksempelvis som tænketype prøver at være i kontakt med sine følelser eller som føletype vil gøre rede for sine tanker, må man udholde, at situationen er akavet og måske ligefrem pinlig. Det samme er tilfældet, når man som intuitionstype forsøger at få rede på konkrete detaljer og som sansetype at være visionær. Man har her brug for, at man selv og ens medmennesker har tålmodighed med én.

Det er ofte sådan, at når man forsøger at udtrykke nogle vigtige indsigter fra en udviklet funktion, så bliver man ikke hørt, eller man bliver mødt med irritation. Måske forklarer ens modpart, hvad man forsøger at udtrykke, eller vedkommende opdager slet ikke, at man er i kontakt med noget vigtigt, fordi det for ham eller hende er en selvfølgelighed eller en banalitet. Her gælder det om ikke at give op, men forsøge igen at få sit budskab igennem.

Integrationen af de uudviklede funktioner forudsætter iflg. Jung, at man har *fantasi*. Det er fantasien, der kan få alle funktioner til at hænge sammen i en helhed. Jung siger, at fantasien er lige så meget følelse som tanke, den er lige så intuitiv som den er sansende. Fantasien er for Jung en kreativ funktion, der også bygger bro mellem ekstraversion og introversion. En fantasiforladt person er dømt til at mislykkes, fordi han eller hun ikke kan se ud over sit eget perspektiv og integrere andres med det.

Endelig må man nævne *humor* som en betingelse for at arbejde med de uudviklede funktioner og med personlig udvikling i det hele taget. Hvis man ikke har humor, er det simpelthen ikke muligt at konfrontere sig med sine egne primitive sider på en konstruktiv måde. Det er nemlig så ubehageligt at udforske de uudviklede funktioner, der har ført én ud i pinlige og ydmygende episoder, at man kun kan holde det ud med humor. Jung tilslutter sig den opfattelse, som Schopenhauer har formuleret, at humoren er den ægte "guddommelige" egenskab ved mennesket, der alene sætter det i stand til at bevare sin sjæl i en tilstand af frihed.

Humor er altid en kærkommen egenskab hos en partner, kollega, leder og medarbejder. Men humor forveksles desværre ofte med ironi, og ironi er aldrig velkommen hos dem, den går ud over. Ironi bruges nemlig til at skabe afstand, mens humor skaber sammenhold, fordi den indbefatter både den anden og én selv.