

Lycken, M. (2002), <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se>, Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.

Konflikthantering utifrån MBTI, en modell över personligheter

Vi människor har olika kartor över världen. Genom olika erfarenheter, kunskaper, personligheter och (andra?) medfödda tendenser bygger vi upp våra unika uppfattningar om hur saker hänger ihop, vad som är viktigt inklusive förväntningar på oss själva och på andra. Det mesta finns i vårt undermedvetna sinne, vilket komplicerar situationen: Vi "känner i hela kroppen" att något är rätt (eller fel) och det tar vi som en intäkt för att det måste vara sant. När vi bedömer andras kartor, gör vi det vanligtvis ochoreflekterat utifrån vad som gäller för oss själva. Och när kartor kolliderar, är det alltför lätt att utgå från att vår karta är rätt och den andra är fel.

När man har tillgång till ett strukturerat sätt att tänka kring olikheter, underlättas förståelsen för att olika infallsvinklar är relevanta; man förstår hur andra människor är annorlunda.

I mitt arbete som konsult arbetar jag med arbetslagsutveckling, emellanåt i sammanhang där det finns uttalade konflikter. Min utgångspunkt är att olika personligheter har olika förhållningssätt och dessutom uppfattar olika saker som verkliga och viktiga. Vi kan egentligen inte föreställa oss hur det är att ha en annan tankestil än den vi själva har "vi har bara våra egna erfarenheter att utgå från. Detta leder ofta till att vi missförstår intentionerna hos en person med ett annat sätt, många gånger leder det till konflikter.

Den modell för personligheter, som jag använder mig av, är den som ligger bakom Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). MBTI, lär vara det personlighetsformulär som används mest över hela världen. Formuläret och modellen bakom utvecklades i USA på 40-talet av Katharine Briggs och Isabel Briggs-Myers, mor och dotter. Deras arbete bygger i sin tur på studier av den schweiziske psykiatern CG Jungs personlighetsteorier.

Den struktur som personligheten - utifrån teorin bakom MBTI - består av, kan beskrivas i fyra motsatspar:

Extraversion - introversion (E - I) anger vart en person vänder sig för att få energi: Om man är beroende av att ha liv, rörelse och människor att prata med för att fylla på med energi, föredrar man en extravert stil. Den som helst laddar batterierna genom att vända sig inåt för eftertanke, föredrar en mer introvert stil.

Sinnesförnimmelse - intuition (S - N) anger vad som uppfattas som mer verkligt, vilken slags information man mest naturligt uppmärksammar: Konkreta fakta som de är (Sinnesförnimmelse) eller fakta, som de kan bli, till exempel idéer om vad som är möjligt (iNtuition).

Tanke - känsla (T - F som i feeling) beskriver på vilka grunder du bedömer fakta: Föredrar du att göra en logisk, objektiv analys, där uppgifter betonas framför relationer, är det Tanke som gäller. Bedömer du utifrån att ha gjort en logisk, subjektiv analys där konsekvenser för inblandade personer eller värderingar betonas, är det Känsla som gäller.

Bedömande - varseblivning (J - P) visar hur du förhåller dig till världen: Vill du ha "koll på läget" (J, bedömning) eller förhåller du dig spontant till det som dyker upp (P, varseblivning)?

Inget ovan är oss främmande; vi använder oss av samtliga delar beroende på vad sammanhanget kräver. En del i varje motsatspar faller sig dock särskilt naturligt för oss, medan den andre kräver mer ansträngning.

Extraversion - Introversion

Inget är bättre eller sämre; Extraversion och Introversion utgör olika sätt att förhålla sig. Nedan följer några typiska uttryck för de olika attityderna. Inget är oss främmande; vi använder oss av båda sätten medan det ena är mer typiskt för oss än det andra.

	Extraversion	Introversion
Vill ha	Liv och rörelse Någon att prata med Respons på det man säger	Lugn, inte "överväldigande"omgivning Utrymme för eftertanke Betänketid innan man svarar
Känns igen på	Pratar mycket, fort, snabba svar Gestikulerar, rörlig mimik Pratar och tänker samtidigt Snabbt tempo, verkar livlig	Eftertänksamt tal Tendens till pokeransikte Tänker färdigt innan man pratar Ofta lugnt sätt (på utsidan!)
Tappar energi	Om för lite yttre stimulans (Tystnad är påfrestande)	Om alltför mycket högljutt stim (Tystnad är vilsam)
När det drivs för långt.	Lyssnar inte Kan uppfattas som pladdrig, ytlig Kör över andra verbalt Säger för mycket	Visar inga reaktioner Kan uppfattas som ointresserad eller blyg Bidrar inte i diskussioner Säger för lite

Även om vi använder oss av båda sätten, har vi ändå lätt att missuppfatta personer med motsatta sättet:

Extraverta personer tenderar att uppfatta introverta personer som blyga eller reserverade. I samtal, där den andre tänker efter, kan den utåtriktade beskäftigt hjälpa till genom att fylla i det man tror att den andre ska säga. Den introvertes till synes "noll-ställda" attityd, kan göra att den extraverte börjar fantisera om att den andre är kritisk, inte förstår, inte lyssnar eller liknande. Sannolikt blir man nervös och börjar prata ännu mer. Och när man upptäcker att man börjar pladdra nervöst, känner man sig ofta dum och

misstänker dessutom att den introverte tror att man är det".

Introverta personer kan uppfatta den utåtriktades behov av att verbalisera sina tankar för att bli klar över vad man tänker, som att man inte är riktigt seriös. Det man säger är ju inte genomtänkt. Men det är ju just det som är det typiska; den utåtriktade tänker och pratar samtidigt.

Introverta personer upplever ofta att de blir överkörda och missförstådda av de pratiga motsatserna. En man uttryckte det som att han behövde sina tankepauser, och blev störd när han blev avbruten i dem. En introvert kvinna förklarade för sina utåtriktade arbetskamrater, att hennes pokeransikte var ett tecken på att hon var intresserad. Frånvaro av pokeransikte innebar däremot att hon inte var särskilt intresserad. Raka motsatsen till vad arbetskamraterna trodde. En begåvad elev, vars medelmåttiga skolbetyg kontrasterade mot de fina resultaten han hade på skrivningar, fick veta att "han skulle få höga betyg, när han började prata mer på lektionerna".

Motsatsparet extraversion "introversion leder ofta till missförstånd, kanske mer sällan till direkta konflikter. En medvetenhet om olikheterna och deras olika sätt och behov underlättar definitivt. Och en insikt om att inget är bättre eller sämre "det är bara olika sätt.

Sinnesförmimelse - Intuition

Vi betraktar omvärlden ur olika perspektiv. Vissa perspektiv faller sig mer naturliga, medan andra kräver en del möda. De av oss, som har en naturlig preferens för Sinnesförmimelse, ser saker som de är eller utifrån beprövad erfarenhet. Tonvikten ligger på fakta, utan spekulationer eller utsvävningar. De av, oss som har en naturlig preferens för Intuition, är mer intresserade av de möjligheter som fakta erbjuder, innebörder, kanske symbolik.

	Sinnesförmimelse	Intuition
Fokuserar på	Konkreta fakta, det specifika Erfarenheter, nuet	Idéer, möjligheter, innebörder Tankar om det som kan bli
Styrkor	Får rutiner att fungera Förstår vad som behövs för att idéer ska genomföras Uppfattar saker som de är och agerar	Ser nya kopplingar Kommer med alternativ Utvecklar visioner med konsekvenser och innebörder
Känns igen på	Uttrycker sig konkret, stegvis Vill ha förtydliganden Utgår från det kända för att bedöma framtida möjligheter Börjar med det specifika för att komma till generella	Uttrycker sig ungefärligt, övergripande Entusiastisk inför nya möjligheter Vill göra nytt, undviker rutiner Börjar med det generella för att komma till det specifika

Om det drivs för långt".	Kan framstå som pessimistisk inför nya idéer	Kan starta orealistiska projekt
	Missar det större sammanhanget	Missar väsentliga fakta
	Kan framstå som omständlig	Kan bli alltför abstrakt, obegriplig

Skillnaden mellan Sinnesförnimmelse och Intuition innebär bland annat att man uppfattar olika aspekter av tillvaron som mer eller mindre påtagliga. Det som uppfattas som mer påtagligt upplevs som mer meningsfullt. Och tvärtom.

Detta leder till missförstånd och ofta nedvärderingar av det andra sättet: Sinnesförnimmelse kan uppfatta Intuition som orealistisk, flummig, "i det blå". Intuition kan uppfatta Sinnesförnimmelse som trög, omständlig, ovillig till förändringar.

En viktig skillnad ligger i hur man bildar sig uppfattningar: Sinnesförnimmelse skapar en teori om helheten som revideras alltefter som man går igenom fakta som leder till helheten. Detta är en stegvis process. Det motsvarar grovt det man kallar "induktivt tänkande". Intuition bildar sig en uppfattning om helheten på ett övergripande sätt och plockar sedan fakta, till synes mer slumpmässigt, som stöder detta.

I förändringssammanhang kan missuppfattningar och konflikter bli särskilt akuta:

Ett typiskt exempel är när en chef med naturlig fallenhet för Intuition, får en idé, som hon uttrycker på ett övergripande, sannolikt entusiastiskt, sätt. Det är naturligt för henne att börja med att formulera möjligheterna först. För en medarbetare som är stark i Sinnesförnimmelse (och lätt blir skeptisk inför "andras förhastade entusiasm") är detta irriterande vagt. För att kunna ta ställning till om idén är genomförbar, vill man ha svar på klagörande frågor (vem exakt, när exakt etc). Eftersom dessa rör konkreta detaljer, kan chefen inte svara på frågorna. Detta ökar medarbetarens skepsis, vilket leder till att han blir stämplad som "förändringsobenägen" eller värre.

Jag har gått in som konsult i arbetsgrupper, där misstro och nedvärderingar av det motsatta sättet har skapat allvarliga konflikter. När man förstod olikheterna (Sinnesförnimmelse - Intuition), insåg man att motsatsen inte var illasinnad alternativt obegåvad, utan att det representerade ett annat sätt att tänka. Dessutom förstod man att man faktiskt kompletterade varandra: Någon kommer med idéer, någon stämmer av mot tidigare erfarenheter och verklighetsförankrar, någon funderar över strategier och långsiktiga konsekvenser, medan ytterligare någon ser till att något händer.

På mitt skrivbord har jag en bild av en entusiastisk liten herre som utropar "Jag har lågan, ni tar plågan!" Den visar den Intuitives förtjusning över att få ägna sig åt idékläckande, samtidigt som den uttrycker den hans brister i det praktiska genomförandet. Frågan är om inte alla dessa kontokortsaffärer (TV-chef, politiker, osv) under senare år har visat Intuition när den drivits så långt, att den tappat kontakten med den balanserande motsatsen.

Tanke - Känsla (Feeling)

Har man en naturlig preferens för Tanke, fattar man helst beslut utifrån en logisk, objektiv analys. Detta sker genom att man har en mental distans till situationen eller personen. Man framstår sannolikt som sakligt uppgiftsorienterad. Har man en naturlig preferens för Känsla, fattar man sina beslut utifrån en logisk, subjektiv analys, som bygger på att man överbrygger distans; man identifierar sig med, man lever sig in i hur saker kan påverka människor. Man framstår sannolikt som vänligt relationsorienterad.

	Tanke (T)	Känsla (F)
Fokuserar på	Det som är logiskt, effektivt Skapar förklaringsmodeller	Ser till att andra mår bra Reflekterar över vad som känns rätt
Värderar som viktigt	Kompetens, effektivitet Logisk stringens	Hänsyn till andra Personlig integritet
Styrkor	Ger/tar kritik på ett sakligt sätt Skiljer på sak och person Kan driva obekväma frågor	Ger uppskattning till andra Sätter sig in i andras situationer Bevakar viktiga värderingar
Känns igen på	Uppgiftsorienterad Kan verka kyligt saklig Ifrågasätter Rak och direkt Vädjar till andras förnuft	Relationsinriktad Verkar varm och personlig Skapar samhörighet Diplomatisk Vädjar till andras känslor
Om det drivs för långt"	Bortser från hur människor påverkas Kan handla emot överenskomna värderingar	Kan inte säga nej, blir självutplånande Blir dogmatisk

Susan Brock och Judy Allen har forskat kring patientbemötande utifrån ett personlighetsperspektiv (läs MBTI). De kom fram till att T-F polariteten var avgörande när det gällde att skapa förtroende. Skillnader skapar lätt missförstånd kring motpartens intentioner. (Brocks och Allens arbete finns beskrivet i "Health Care Communication using Personality Type"(Routledge, 2000) och ett undervisningsmaterial, FlexCare.)

Typiska missförstånd kan vara:

Tankes "raka ifrågasättanden" kan uppfattas som fientliga påhopp av Känsla. Tankes lite sakligt distanserade attityd kan uppfattas som ett aktivt avståndstagande av Känsla.

Känslas vänliga småprat, framför allt i början av ett samtal, kan uppfattas som inkompetent fjäsk av Tanke. Känslas behov av en arbetsmiljö, där man hjälps åt och samarbetar på ett omtänksamt sätt, kan uppfattas som ängslig

osjälvständighet.

Det förefaller som om begreppet "professionellt förhållningssätt" färgas av motsatsparet: I slutet av 80-talet arbetade höll jag i en P-grupp bland personalen på en missbruksenhet. Vid ett tillfälle dominerades mötet av en konflikt mellan två av skötarna. Konflikten rörde sig om en patient, som hade kommit för sent tillbaka till avdelningen efter en permission. Enligt avdelningens regler, betydde detta att han skulle få utgångsförbud under en vecka. Skötare T sade "Vi har en regel. Självklart ska killen stanna inne". Skötare F hävdade lika självklart "Vi har visserligen den här regeln, men regler får aldrig bli viktigare än människor. Det var speciella omständigheter! Om killen måste vara inne, kommer han att må ännu sämre." Båda var övertygade om att de hade rätt och de underbyggde detta med logiskt grundade argument. Skötare T tyckte att F var inkonsekvent, svag och oprofessionell. Skötare F tyckte att T var omänsklig, oterapeutisk och - oprofessionell.

Konflikter inom skolvärlden på tema professionalism kan handla om vad som är viktigast: Kunskapsinhämtande eller elevens utveckling. T och F inser att båda delarna är viktiga men lägger olika stark tonvikt vid dem. Andra verksamheter har liknande konflikter utifrån samma tema.

Jag konsulterades av ett litet arbetslag, där en man med preferens för Tanke, ansågs förstöra arbetsmiljön genom sitt "bossiga, egotrippade sätt". De som tyckte detta, var två arbetskamrater, som båda hade preferenser för F/Känsla. T tyckte att arbetskamraterna var osjälvständiga och alltför dåliga på att ta för sig och hävda sig. För att hjälpa dem, utmanade han dem och ställde svåra frågor till dem på möten med andra avdelningar. Detta uppfattades av de andra som att han körde över dem och förödmjukade dem inför andra. De såg honom som en besserwisser som inte ville samarbeta.

När de förstod varandras olika utgångspunkter, kunde man prata med varandra på ett mer undersökande, mindre laddat sätt. Arbetsituationen blev lättare för dem alla.

Själva ordet "konflikt" tenderar att ha olika innebörder för Tanke och F/Känsla. När jag introducerar MBTI i arbetsgrupper, delar jag gärna in deltagarna i en grupp bestående av personer med preferens för T och en grupp med dito F. De får i uppgift att diskutera utifrån följande frågor:

Vad är en konflikt?

Hur brukar du reagera i en konflikt?

Vad i den andres beteende, förvärrar konflikten?

Hur vill du att konflikten ska avslutas?

På första frågan brukar T svara: En konflikt är när man har olika uppfattningar. Ofta kommer protestrop från F-gruppen: Det är väl ingen konflikt! En konflikt är när det finns något fientligt i luften.

På andra frågan svarar T-gruppen ofta: Vi vill ta tag i konflikten på en gång. Situationen förvärras när motparten "smiter undan" och inte vill ta tag i konflikten.

F-gruppen brukar beskriva att i laddade konflikter blir de så känslomässigt påverkade, att de inte kan tänka klart. De behöver dra sig tillbaka för att

lugna ner sig och sortera sina tankar. Motparten förvärrar situationen, om de "går till attack" när F försöker lugna ner sig. (Jämför T:s svar på samma frågor: Här finns risker för ömsesidiga missförstånd!)

För T är konflikten utagerad, när parterna bestämt att lägga konflikten bakom sig. För F är konflikten utagerad, när man känner att man är vänner igen.

I konfliktsammanhang kan det vid ett ytligt betraktande verka som om T står för Tuff och F för Fegis. Det stämmer inte. När det gäller, tycker båda att konflikter är obehagliga och båda vill att konflikter ska lösas. Rädslan för T brukar handla om att situationen ska gå över styr och starka känslor ta över. Rädslan hos F handlar oftare om att man är rädd för att viktiga relationer ska förstöras.

Bedömning - Varseblivning

Motsatsparet handlar om hur man förhåller sig till omvärlden. En person som har en naturlig preferens för J/Bedömning vill ha läget under kontroll, man vill strukturera och planera. P/Varseblivning förhåller sig mer spontant: Man väntar och ser vad som händer; sedan agerar man. Man vill ha omväxling och manöverutrymme.

	Bedömning (J)	Varseblivning (P)
Vill ha	Klara besked, gärna i förväg Bestämda mål med fasta tidsramar	Öppet för olika möjligheter Omväxling, frihet
Känns igen på	Ett bestämt sätt Snabb till beslut Strukturerad Motto: Ordning och reda!	Uttrycker sig med frågor Ser saker ur olika perspektiv Processar Motto: Det ordnar sig!
Stressas av	Oavslutade saker Att inte kunna följa uppgjorda planer Att inte ha läget under kontroll	Enformighet i arbetet Att vara låst När det inte finns utrymme för improvisation
När det drivs för långt".	Blir rigid Intolerant inför andra sätt Tar förhastade beslut	Blir rörig Påbörjar projekt utan att avsluta dem Tar inte ställning

En skillnad mellan J och P finns i deras förhållande till tid: Medan J planerar utifrån en medveten uppfattning om hur lång tid saker tar, fungerar P utifrån en mer omedveten tidsuppfattning. Man får energi inför dead-lines och lyckas på något svärbegripligt sätt få saker färdiga precis i tid. När motsatserna samarbetar i tidspressade projekt, kan de olika förhållningssätten leda till problem.

J/Bedömning tenderar att uppfatta P/Varseblivning som oansvarig och rörig. P tenderar att uppfatta J som en stelbent besserwisser eller som en ängslig ordningsmänniska.

På en utvecklingsavdelning "där majoriteten hade en naturlig preferens för P/Varseblivning - anställdes en ny sekreterare med en tydlig preferens för J. Första dagen upptäckte hon med ogillande att postfacken inte var i alfabetisk ordning. Utan tvekan ändrade hon på detta. Till de nya arbetskamraternas förskräckelse!

Tankestilar

Motsatsparen Extraversion - Introversion och Bedömning - Varseblivning kan skapa irritation och leda till missförstånd. Troligtvis leder de ändå inte till direkta konflikter lika ofta som de två andra motsatsparen. Sinnesförnimmelse - Intuition handlar om vad som är verkligt (fakta som de är eller idéer om möjligheter) och Tanke - Känsla vad som är viktigt (uppgift eller relation). Kombinationer av de två motsatsparen ger fyra distinkta tankestilar: ST - den sakliga realisten, SF - den praktiskt serviceinriktade, NF - idealisten och NT - strategen.

Generellt har man lättare att förstå personer som har samma tankestil som man själv. Det kan leda till att man inte förstår att uppskatta motsatta stilar. För att demonstrera hur man kompletterar varandra genom sina olika infallsvinklar, brukar jag låta deltagare på mina utbildningar dela in sig i grupper av ST, SF, NF och NT för att diskutera t ex: Vad är viktigt för att det ska gå bra för företaget? Svaren blir närmast komiskt "typiska", vilket brukar ge kraftiga aha-upplevelser hos deltagarna.

Typiska svar på frågan ovan:

- De sakliga realisterna, ST: Vi behöver satsa på kvalitet. Om vi gör bra grejer, går det bra för företaget. Inget hafs och slafs!
- De praktiskt serviceinriktade, SF: Vi behöver satsa på personalen. Om folk mår bra, kan vi åstadkomma vad som helst. (Man bestämde sig för att bygga en pub.)
- Idealisterna, NF: Vi åker till USA och lär oss senaste nytt!
- Strategerna, NT: Vi måste hitta system och modeller för hur vi ska arbeta här.

Den uppenbara slutsatsen, var att alla synpunkter var viktiga och att de kompletterade varandra.

Vi kan egentligen inte förstå hur det är att ha en annan naturlig stil än den, vi själva har. En hållbar modell för hur människor är olika, ger dock en medvetenhet om hur vi är olika varandra. Detta gör det möjligt att avdramatisera vissa former av konflikter som uppstår och därmed att på ett mer konstruktivt arbeta med de olikheter som finns. Det finns inte en enda karta över världen, det finns många.

Margareta Lycken, leg. psykolog och konsult

www.margaretalycken.se

Stäng fönstret

Lycken, M. (2002), <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se>, Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.