



FOTO COLOUREBOX

# Fire energier på arbejdspladsen



Vores personlighedstype er styret af vores grundlæggende præferencer, som vi ikke kan lave om på. Men vi kan blive mere bevidste i mødet med de andre tre persontyper på arbejdspladsen.

**Hvorfor misforstår intelligente mennesker med de bedste intentioner hinanden gang på gang?**

Det var det spørgsmål, som fik erhvervscoach og ledelsesrådgiver Anne Randbo Back til at interessere sig for »personlighedstyper«, da hun for en del år siden arbejdede indenfor HR.

Gennem arbejdet med mennesker blev det tydeligt for hende, at mange konflikter og frustrationer mellem medarbejdere ikke handler om ond vilje, men om grundlæggende forskelle i måden, vi tænker, reagerer og kommunikerer på.

- De samme situationer kan opleves vidt forskelligt af forskellige persontyper. Vi ved det egentlig godt, men vi glemmer alt om det i hverdagen, hvor de fleste af os tager vores egen adfærd for givet, siger Anne Randbo Back.

- Vi har svært ved at se os selv udefra, og derfor tror vi, at vores personlige udtryk kommer igennem rimelig afbalanceret og neutralt. Det kan komme som en stor overraskelse, når det pludselig afsløres, at andre persontyper oplever os som for direkte, for indadvendte, for hurtige eller for langsomme.

## Hvad er vigtigt for dig og mig?

Arbejdet med persontyper handler ikke om at sætte mennesker ind i kasser, understreger hun.

- Persontypemodeller – uanset om de arbejder med fire, ni eller endnu flere typer – er ikke noget mål i sig selv. Det centrale er den dialog, modellerne kan åbne for. De kan give et fælles sprog til at tale om »forskellighed« og til at stille spørgsmålet: Hvad er vigtigt for dig? Og

hvad er vigtigt for mig? Når man tydeliggør dette i et team, bliver det lettere at samarbejde, mener Anne Randbo Back.

- Det kan være en stor fordel, hvis der på en arbejdsplads er en grundlæggende bevidsthed om, at det er muligt at få øje på sin automatadfærd. Pointen er ikke, at vi skal please hinanden, men hvis vi kan bygge bro mellem typer, der naturligt clasher, hvorfor så ikke gøre det?

- Nogle mennesker prioriterer tempo, handlekraft og klare meldinger, mens andre lægger vægt på relationer, tryk og proces. Ingen af delene er forkerte, men de kan støde sammen, hvis man tolker hinandens adfærd negativt. Det, der for den ene er effektiv kommunikation, kan for den anden opleves som hårdt eller ufølsomt. Det, der for én er omtanke, kan for en anden virke tøvende eller uambitiøst. Medmindre, der er en fælles bevidsthed om forskellige personlighedstyper, som gør det meget nemmere at træde et skridt om bag adfærden, siger Anne Randbo Back.

## Små justeringer gør en stor forskel

Kultur, opvækst og erfaringer præger en væsentlig del af vores adfærd. Men når

**"Hvis vi kan bygge bro mellem typer, der naturligt clasher, hvorfor så ikke gøre det?"**

ANNE RANDBO BACK

vi taler om personlighedstyper, bevæger vi os på en anden akse, som ikke handler om, hvad vi har arvet fra vores forældre, eller hvilken adfærd vi har tillagt os under opvæksten.

Vores persontype er et lag i os, som er styret af vores grundlæggende præferencer, fortæller Anne Randbo Back.

- Arv og miljø forklarer, hvordan vi gør ting. Persontyper peger på, hvad vi naturligt orienterer os imod. Det er præferencer, som ikke forsvinder, selv om vi tilpasser os. Men vi kan ret nemt lære at regulere dem.

Hvis vi ikke har en opmærksomhed på vores persontype, risikerer vi at forstærke dens yderpunkt i samværet med andre persontyper, vurderer hun.

- Jo mere den ene bliver spontan, desto mere stram bliver den anden. Jo mere én søger kontrol, desto mere trækker den anden sig. Det er ikke ond vilje, det er blot forskellige orienteringer, der støder sammen.

I praksis kan små justeringer gøre en stor forskel, mener Anne Randbo Back.

- Når man træder ind i et nyt rum, kan man med fordel spørge: Hvad er vigtigt for de persontyper, der er til stede? Nogle har brug for fakta, struktur og dokumentation, før relationen kan opstå. Andre har brug for relationen først, før indholdet giver mening.

At kunne aflæse det – gennem spørgsmål, opmærksomhed og kropssprog – er en kompetence, der kan trænes.

### Hippokrates opfandt persontyperne

Allerede omkring 400 f.Kr. beskrev Hippokrates, at mennesker kan opdeles efter fire grundlæggende temperamenter.

- **Det sangvinske**, som er livligt, optimistisk og socialt.
- **Det koleriske**, som er handlekraftigt, temperamentsfuldt og dominerende.
- **Det melankolske**, som er eftertænksomt, følsomt og analytisk.
- **Det flegmatiske**, som er roligt, stabilt og fredssøgende.

I begyndelsen af 1900-tallet videreudviklede og udbredte psykoanalytikeren Carl Jung teorien med den tilføjelse, at mennesker også kan inddeles i to kategorier: De ekstroverte og de introverte.

Ifølge erhvervs sociolog med speciale i arbejdsmiljø og mental sundhed Rikke Østergaard er de moderne persontypemodeller stort set alle variationer

over den flere tusinde år gamle græske model. Det gælder også hendes egen model, som hun – krydret med lidt humor – præsenterede i sin bog »Befri Preben... og få en fest på arbejdet igen« (Politikens Forlag, 2023).

### De fire Preben-typer

Rikke Østergaard inddeler medarbejderne på de danske arbejdspladser i fire Preben-typer.

Den målrettede, resultatorienterede og meget ekstroverte »Præstations-Preben« har høj energi og vil gerne ses, høres og anerkendes for sine resultater.

Entusiastiske, udadvendte og idérige »Pyt-Preben« har også høj energi, men er mere orienteret mod, at »vi skal da have det sjovt sammen«.

Den grundige, strukturerede og kvalitetsfokuserede »Perfektionist-Preben« vil gerne have fred til at løse sin kerneopgave – uden afbrydelser tak!

Endelig har vi »Pligt-Preben«, som er den stabile, loyale og betænksomme medarbejder med talent for at falde ind i fællesskabet uden at støje overdrevent.

Ifølge Rikke Østergaard er det den type, der på de fleste arbejdspladser

Det er dem, der kan nørde i laboratoriet og forfine behandlinger ned til mindste molekyle. De elsker faglig fordybelse. Man finder også enkelte med en tydelig præstationsenergi, men man bliver nok sjældent dyrlæge, hvis ens primære drivkraft er at skabe kæmpe resultater og erobre verden.

### Vi er mere end én persontype

Vi skal passe på med at være for rigide, når vi gør både personer og faggrupper til typer, understreger Rikke Østergaard.

- Vi har alle mere end én persontype.

For vi bevæger os mellem forskellige adfærdsmønstre afhængigt af situation og rolle. Det, der er vigtigt for dig på et arbejds møde, er ikke nødvendigvis det samme som i et privat forhold, siger Rikke Østergaard, som fornyelig havde besøg af en biolog med ph.d. i havskildpadder.

Hun rejser verden rundt og leder teams i bevaringsprojekter og er i sin faglige profil en rendyrket præstationstype, fortæller Rikke Østergaard.

- Hun er skarp, fokuseret og kompromisløs, når det gælder målet: »Vi skal have flest mulige havskildpadder over

## "Vi har alle mere end én persontype."

RIKKE ØSTERGAARD

udgør plus minus halvdelen af medarbejderne.

- Heldigvis, for det er i høj grad Pligt-Preben, som er limen, der får det hele til at hænge sammen. Dog ville det suge rigtig meget saft og kraft ud af et team, hvis der kun var Pligt-Prebener. For hvem skulle så arrangere festen og få de nye idéer, hvem skulle knække koden, når et problem er gået i hårknudder, og hvem skulle sørge for fremdrift og action?

Når Rikke Østergaard gennem tiden har holdt foredrag for dyrlæger, har hun studset over, hvor forskellige typer, de er.

- Der er selvfølgelig dem, der er blevet dyrlæger, fordi de elsker dyr. De er meget i følelserne, i omsorgen og i relationen til både dyr og ejere. Men så er der også den anden type, som er dybt fascineret af de kemiske processer, det biologiske maskinrum og alle detaljerne.

målstregen«. Hun ved, at uden retning og prioritering, så dør projektet, og hun bruger sin præstationsenergi præcis dér, hvor den gør mest gavn. Men samtidig er hun på et dybt plan drevet af omsorg for dyrene.

Pointen er, at der findes forskellige energier, som kan komme til udtryk på forskellige måder, understreger Rikke Østergaard.

- En præstationstype kan være drevet af bundlinjen – men samtidig af dyrevelfærd. Så på et individuelt plan kan der være rigtig meget power i at kunne rumme og udleve flere energier på én gang. Og det kan der så endelig også være i et kollektiv. Der er masser af forskningsmæssigt belæg for, at det team, der giver plads til alle fire personlighedstyper, lykkes bedst, siger Rikke Østergaard. ■