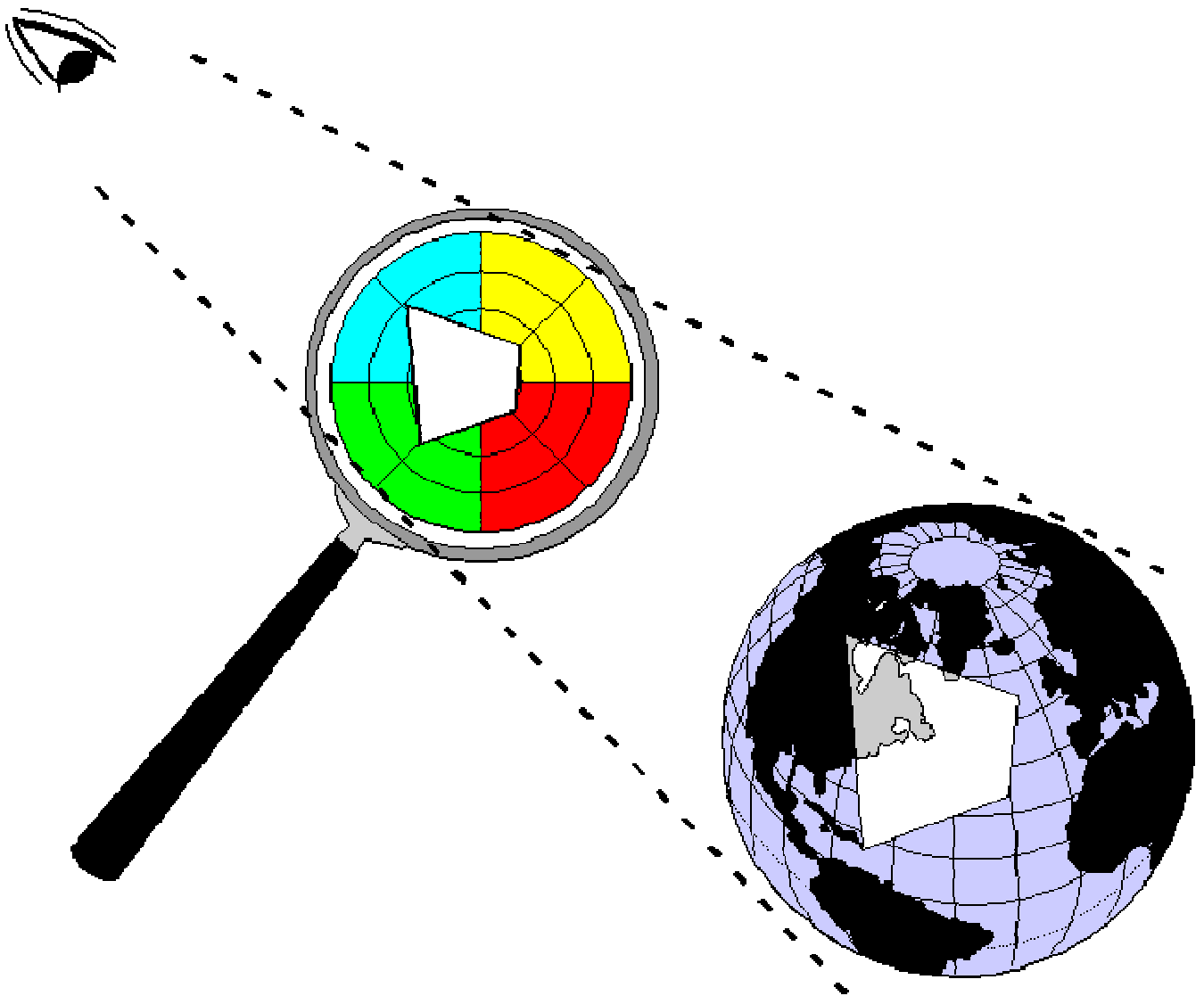


Introduktion til HBDI

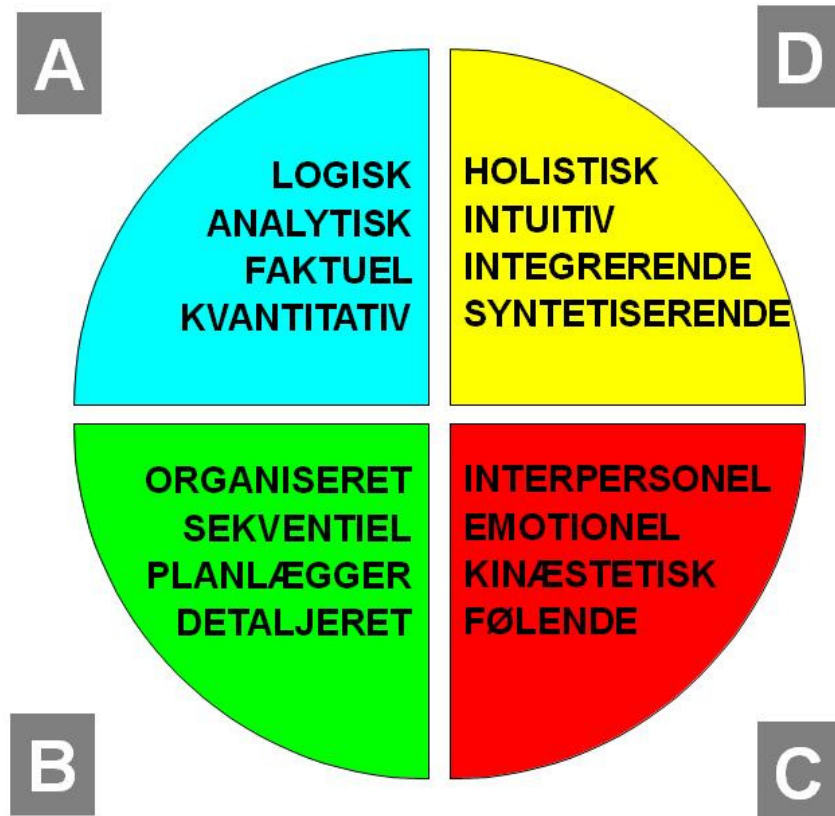
Herrmann Brain Dominance Instrument



The Whole Brain Model

Profilværktøjet "Herrmann Brain Dominance Instrument", HBDI, afspejler personlige tankestile/tankepræferencer og giver et afsæt for at bruge de forskellige tankestile situationsbestemt. Værktøjet bygger på "The Whole Brain Model", en metafor for hjernen, der siger noget om hvordan vi tænker. Med bevidsthed om hvordan vi tænker skabes et godt fundament for at kunne bryde med vanetænkningen og finde nye muligheder og ideer.

Ned Herrmann udviklede profilværktøjet HBDI baseret på omfattende fysiologisk hjerneforskning. Herrmann lærte af pionerforskning på området af bl.a. Roger Sperry og Poul MacLean. Ud fra deres forskning stod det klart at tankeprocesser i hjernen er forskellige for højre og venstre hjernehalvdel, og for den limbiske og den cerebrale del af hjernen. Resultatet blev "the whole brain model", en opdeling af de fire primære tankeprocesser i hjernen.



Tankeprocesser i venstre hjernehalvdel er domineret af præcise, effektive, sekventielle processer med realistiske, disciplinerede og velordnede tilgange til fx problemløsning. Højre hjernehalvdel er domineret af intuitive, sensitive, og mere ustrukturerede tankeprocesser.

Individuelle præferencer

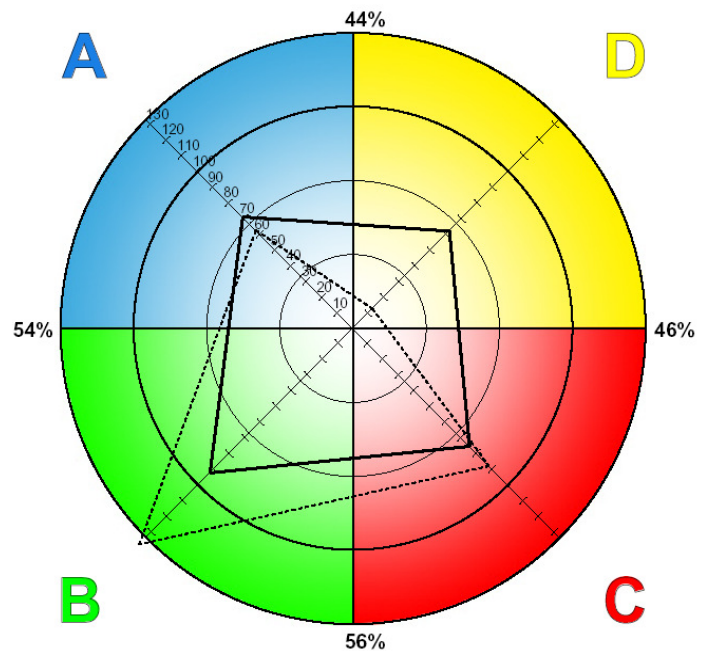
Ned Herrmann opdagede at selvom alle har adgang til at bruge alle fire tankestile har vi forskellige præferencer for at tænke med højre og venstre hjernehalvdel og det limbiske og cerebrale system. De fleste vil have præference for at tænke med mere end ét felt. Personlige præferencer for at tænke med kvadrant A, B, C og/eller D vil ofte være afgørende for hvad man mener er vigtigt og hvordan man agerer som leder eller betoner sin kommunikation. Er det fx performance eller menneskelige værdier der kommer først i ens personlige lederstil? Lægges der i kommunikationen vægt på fakta og dokumentation eller på fremtidens muligheder og den personlige relation?

I det øverste kvadrant i venstre side, kvadrant A, er tankeprocesserne domineret af rationelle, logiske, analytiske, faktuelle og kvantitative tilgange. Folk med stærk præference for at tænke med denne del af hjernen kunne typisk have fokus på facts, realiteter og logik som udgangspunkt for at træffe beslutninger, være målrettede og lægge stor vægt på økonomisk succes.

I kvadrant B er der præference for velorganiserede processer, detaljer, planlægning og en høj grad af sikkerhed bag processen. Tingene skal gøres i overensstemmelse med fastlagte procedurer og til tiden. Orden, præcise projektplaner, et velorganiseret, ordentligt kontor og præcis dokumentation er typiske ønsker for personer med stærk præference for at tænke i dette felt.

Kvadrant C er domineret af interpersonelle, emotionelle, kinestetiske præferencer. Teamet og kollegerne er de væsentligste i projektet. Menneskelige værdier og følelser er vigtige, og hvis der er pres på, er det menneskerne som kommer først når beslutninger skal træffes. Der skal være en åben og venskabelig kommunikation i gruppen – og med kunden som individ i centrum.

I kvadrant D er der præference for holistisk, intuitiv, integrerende og syntetiserende processer. At se det komplette billede, at finde nye innovative, kreative løsninger, at have fokus på fremtiden og at eksperimentere frem for at vælge den sikre, kendte løsning er typisk på dagsordenen. Detaljerne er ikke så vigtige og tingene behøver ikke være så velorganiserede og strukturerede. Hellere prøve flere forskellige tilgange af frem for at udvælge en enkelt.



Spørgeskema

På baggrund af "the whole brain model" udviklede Ned Herrmann værktøjet HBDI som med udgangspunkt i 120 spørgsmål viser den personlige tankeprofil. Besvarelsen foretages via internettet.

Ikke en test

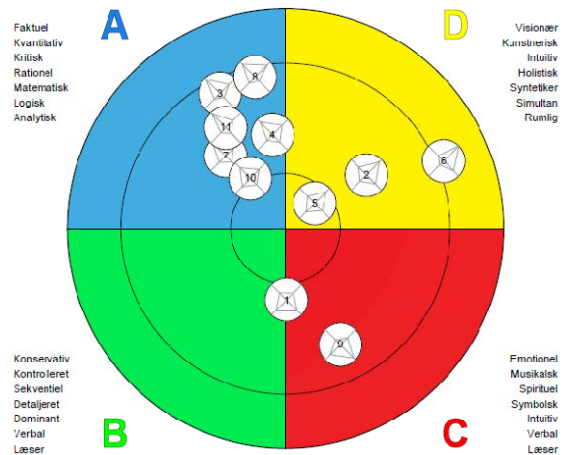
HBDI er ikke en psykologisk test. Profilen viser hvordan ens tankepræferencer fordeler sig i de fire kvadranter, og hvor dominerende en tankeprofil man har i hvert felt.

Profilen indeholder:

- En grafisk fremstilling af din profil
- Din stressprofil
- Materiale som forklarer din profil og din score i detaljer

Teamprofiler

Skal der fokus på gruppen kan en teamprofil være et stærkt udgangspunkt for processen. En teamprofil og team stressprofil tegnes på baggrund af de enkelte teammedlemmers individuelle profiler. Profilen viser således, hvordan de enkelte medlemmer i gruppen har deres tankepræferencer og hvordan de reagerer under pres.



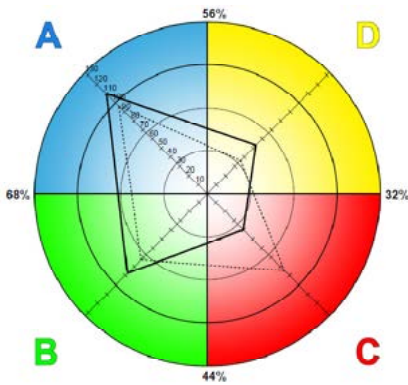
Individuel profil

Den individuelle profil tegner personens foretrukne tænke måder i fht. de fire dominante tankeprocesser, og giver samtidig et billede af hvor stærk en præference man har for hver af de fire måder at tænke på. Med en personlig profil får man et billede af hvordan man foretrækker at tænke og får således et afsæt for fx at forstå sin personlige ledelsesstil, sin måde at handle på, hvad ens udgangspunkt er for at lytte til og kommunikere med andre, og hvordan man går til problemløsning.

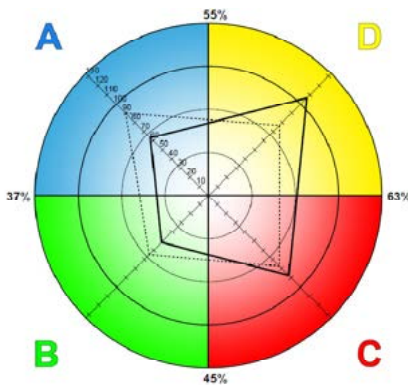


Eksempler på profiler

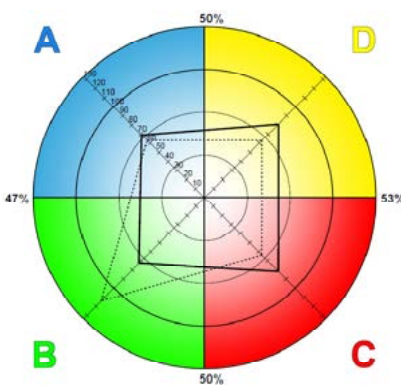
Nedenfor er gengivet eksempler på den grafiske fremstilling af profiler. Til de grafiske profiler kan kun gengives generelle karakteristika. Enhver profil er individuel og for at forstå den i dybden er den individuelle besvarelse af spørgeskemaerne og de resultater den viser afgørende. Derfor er der behov for professionel guidning for at forstå profilen i dybden.



Profilen viser en person med stærk præference for logiske, analytiske, faktuelle og kvantitative tilgange til fx problemløsning. Om fx den faktuelle eller analytiske eller logiske tilgang er mest dominerende afhænger af den enkelte person. I denne profil er tankeprocesserne i kvadrant A og B tydeligvis de mest foretrukne, mens de mere visionære, emotionelle og intuitive tilgange er sekundære. Personen her er nok god til rationel problemløsning og har måske mere fokus på at målene nås effektivt end på at alle er tilfredse. Er dette tilfældet kan ledelsesstilen måske opfattes kontant og brutal af personer med stærk præference for kvadrant C.



Denne person har tydeligvis en præference for at tænke med højre hjernehalvdel. Personens tilgang til problemløsning er sandsynligvis domineret af intuitive, sensitive, subjektive tilgange frem for fx mere analytiske, systematiske og strukturerede tilgange. Kvadrant D er dominerende hvilket antyder at personen måske tænker i helheder og billeder og går efter kreative løsninger med fokus på fremtiden. Præferencen i kvadrant C er også fremtrædende om end sekundær i fht. D. Det kan betyde at fx mere emotionelle og interpersonelle aspekter også er afgørende for personens måde at arbejde og lede på. En profil der ikke er sjælden blandt fx designere.



Denne profil viser et eksempel på en profil hvor der er dominans i alle fire kvadranter. Denne type profil er der kun ca 3% af i den internationale HBDI™ database med mere end 1,5 mio. profiler. Profilen viser primære præferencer for at tænke i alle fire kvadranter. Personer med denne profil evner ofte at "komme hele vejen rundt om problemet" og kan kommunikere med personer som har primær præference indenfor enhver af de fire kvadranter – uanset hvilken. Men selvom denne person måske kan forstå alle synspunkter, kan personen måske samtidig have svært ved at vælge og holde fokus på et aspekt af opgaven ad gangen.



Teamprofil

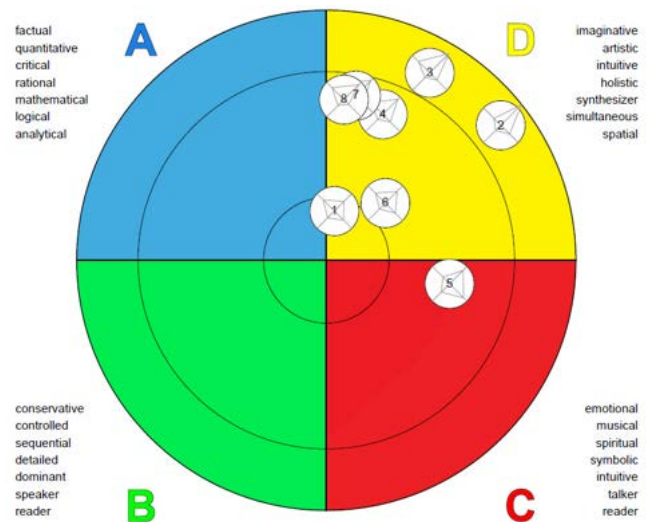
At vi har individuelle tankepræferencer betyder at samarbejde vil være mellem personer der netop opfatter verden på forskellige måder, har forskellige tilgange til opgaveløsning og arbejder forskelligt. Som konsekvens ender samspillet mellem ideer, holdninger, observationer og arbejdsprocesser som gerne skulle være i et konstruktivt, skabende samarbejde i gruppen alt for ofte op med en uproduktiv dialog mellem mennesker der ikke helt forstår hinanden og deres forskellige måde at arbejde på. Uenigheder bliver personlige og proces går i stå. Med afsæt i teamprofilen får gruppen en fælles platform for at arbejde konstruktivt med forskellighederne og få teamets styrker og svagheder sat i forhold til opgaven.

Eksempler på Teamprofiler:

I figurerne nedenfor er to eksempler på gruppe profiler, en for det homogene team og en for det heterogene team (for så vidt angår tankepræferencer).

Det homogene team

Profilen viser at alle i gruppen umiddelbart har meget den samme tilgang til problemløsning og nye udfordringer. Den intuitive, konceptuelle tilgang til at løse problemet/udfordringen på, er det naturlige for dem. Også selvom deres individuelle måde at løse opgaven på er forskellig. Men hvad hvis direktionen mener der skal introduceres nye mere systematiske – måske ligefrem "lean thinking" principper for deres arbejde og for tilgangen til innovation? Gruppen får så en helt anden type udfordringer der bl.a. går på at arbejde i et tankerum og med et mindset som umiddelbart ikke er deres foretrukne. Vi møder også ofte denne type udfordring i teams der har dominerende præferencer i kvadranterne A og B men som nu skal være mere kreative og nytænkende i deres opgaveløsning. Det er ikke bare et spørgsmål om at lære teknikker til idegenerering og kreativitet, det er et spørgsmål om at skulle arbejde i et helt nyt mindset. Og måske arbejder gruppen fint sammen og forstår hinanden, men måske kniber det med implementeringen, måske er der utilfredshed fordi nogen i gruppen mener chefen ikke får sat styring på tingene og der kommer for lidt ud af de mange gode ideer?



Det heterogene team

I den heterogene gruppe er diversiteten bestemt ikke et problem for iderigdommen og perceptionen af mulige tilgange til at finde innovative løsninger. Gruppen har rige muligheder for at udfordre og perspektivere hinandens forslag og ideer med helt andre vinkler og værdier. Men forstår gruppens medlemmer hinanden? Respekterer de hinandens måder at tænke på? Udnytter de hinandens forskelligheder konstruktivt? Og hvordan reagerer de under stress? Udfordringerne i denne gruppe er bl.a. at nedbryde barrierer, at forstå hinandens sprog, at skabe et fælles sprog og en fælles retning, og at lære at udnytte forskellighederne konstruktivt i den kreative proces. Og hvilken indflydelse har det på gruppen og forholdet mellem chef/leder og de øvrige medlemmer af gruppen hvis chefen er den eneste med stærk præference for en meget rationel, logisk, faktuel tilgang til prioritering? Gruppens medlemmer er måske ikke så lydige overfor chefens argumenter – ikke at der er noget galt med dem, men de rykker bare ikke rigtigt noget i gruppen. Og måske undgår flere af gruppens medlemmer direkte konfrontation med chefen fordi de ikke føler de bliver taget seriøst.

