



---

# Myers-Briggs Type Indicator® Rapport voor de teambegeleider

Ontwikkeld door **Allen L. Hammer**

Europese editie

---

**Team Voorbeeld 290216**

Rapport voorbereid voor  
**TEAMBEGELEIDER**

29 Februari 2016



## Aan de begeleider

Met dit rapport voor de teambegeleider kunt u een team-buildingsessie leiden met behulp van het MBTI®-teamrapport. Het bevat informatie over het team als geheel en tips om u te helpen bij het leiden van het gesprek tussen de teamleden.

Elk lid van dit team heeft een persoonlijk teamrapport met daarin twee soorten informatie ontvangen:

- Team—exact dezelfde informatie voor elk teamlid over het team als geheel.
- Individu—type-specifieke informatie voor elk teamlid. Deze informatie betreft het type van de persoon in kwestie en de manier waarop dit type invloed kan hebben op het team.

In de stukken van dit begeleiderrapport die betrekking hebben op het hele team, ziet u exact dezelfde informatie als iedereen in het team. Uw begeleiderrapport verschilt op de volgende punten van de rapporten van de afzonderlijke teamleden:

- Het bevat aantekeningen voor u als teambegeleider. Alle noten voor de begeleider staan in een roodomrand vak met een pijl in de linkerbovenhoek.
- Dit geeft aan waar in het rapport voor de teamleden de individuele informatie voor teamleden verschijnt. De persoonlijke inhoud is echter niet afgedrukt in uw begeleiderrapport, omdat deze informatie per teamlid met een verschillend type anders is.

Voordat u met uw teamsessie begint:

- Zorg dat alle teamleden al een interpretatie van hun MBTI-resultaten hebben ontvangen, afzonderlijk of in een groep.
- Vraag of iemand uitleg bij zijn of haar MBTI-resultaten nodig heeft of andere vragen heeft.
- Vraag elk teamlid of hij of zij bereid is om zijn of haar typevoorkeuren met het team te delen. (De MBTI-resultaten zijn vertrouwelijk en mogen niet zonder toestemming met anderen worden gedeeld.)
- Lees dit hele rapport door en zorg dat u de typetabel op de laatste pagina hebt bestudeerd.

Als u met uw teamsessie begint:

- Herinner de teamleden eraan waarom hen werd gevraagd de MBTI-vragenlijst in te vullen.
- Benadruk dat de MBTI voorkeuren vaststelt en geen vaardigheden.
- Zeg duidelijk dat alle typen even waardevol zijn en dat elk type een unieke verzameling sterke punten en mogelijke blinde vlekken heeft.

## Inleiding

In dit rapport wordt informatie uit de *Myers-Briggs Type Indicator*® (MBTI®) toegepast op uw team. De MBTI is ontwikkeld door Isabel Briggs Myers en Katharine Briggs en is gebaseerd op Carl Jungs theorie over psychologische typen. Met MBTI-uitkomsten kan elk teamlid beter begrijpen hoe zijn of haar team werkt. Bekendheid met persoonlijkheidstypen kan ook de kwaliteit van de interactie tussen teamleden vergroten. Het doel van dit rapport is de MBTI te gebruiken om alle teamleden te helpen bij het vaststellen van sterke punten van het team, mogelijke uitdagingen en manieren om prestaties te verbeteren.

### Dit rapport kan uw team en uzelf helpen om

- **Sterke punten en mogelijke uitdagingen te bepalen**
- **Om mogelijke blinde vlekken heen te werken—of deze te minimaliseren**
- **Individuele en groepsvaardigheden voor het oplossen van problemen, communiceren en het constructief gebruiken van conflicten te verbeteren**
- **De natuurlijke voordelen te maximaliseren die ontstaan uit de overeenkomsten en verschillen tussen teamleden**
- **Een plan van aanpak voor zowel individuen als het team te ontwikkelen, met specifieke stappen om de prestaties te verbeteren**

Een goed functionerend team kan meer—en vaak beter—werk leveren dan een individu of zelfs een groep zelfstandig werkende individuen. Teams bieden verschillende perspectieven op problemen, wederzijdse ondersteuning bij het bereiken van doelen en een gezamenlijk gevoel iets te hebben bereikt. Maar teamwerk kent ook uitdagingen, omdat het van individuen met verschillende gezichtspunten vereist dat zij nauw samenwerken om een doel te bereiken. Leden van een team moeten leren hoe zij naar elkaar moeten luisteren en met elkaar moeten communiceren—om werkelijk te begrijpen en te waarderen hoe hun teamgenoten de wereld zien en het liefst werken.



- **Benadruk telkens weer de voordelen en uitdagingen van teamwerk.**
- **Benadruk dat om de effectiviteit van het team te verbeteren, elk teamlid actief moet leren persoonlijke verschillen te begrijpen en waarderen. Passief luisteren leidt niet tot blijvende veranderingen.**

### De indeling van uw MBTI-teamrapport

- **Het persoonlijkheidstype van uw team**
- **De sterke punten van uw team**
- **De mogelijke blinde vlekken van uw team**
- **Uw individuele bijdragen aan het team**
- **Uw mogelijke blinde vlekken**
- **Het oplossen van problemen door het team en uw voorkeursstijl in het oplossen van problemen**
- **Teamcommunicatie en uw voorkeurscommunicatiestijl**
- **Teamconflict en uw conflictstijl**
- **Overeenkomstigheid/diversiteit in uw team**
- **Organisatie-invloeden op uw team**
- **Plannen van aanpak voor zowel individuen als het team**

## Het persoonlijkheidstype van uw team

Als u het persoonlijkheidstype van uw team kent, zult u het functioneren van het team beter begrijpen. Een teamtype kan op verschillende manieren worden afgeleid. In dit rapport wordt het berekend door het aantal teamleden met elke voorkeur te tellen. In de typetabel hieronder ziet u de MBTI-typen van de mensen in uw team.



- De typetabel hieronder staat in elk teamlidrapport. U kunt de tabel op een flip-over overnemen en als mensen ermee akkoord gaan dat hun type niet vertrouwelijk hoeft te blijven, laat u hen hun naam onder hun type op de tabel zetten.
- Er is geen ideale manier om een teamtype te bepalen. De hier gebruikte methode is het tellen van individuele voorkeuren. Andere methoden zijn het gemiddelde (meest voorkomende) type of het type van de teamleider. Het probleem met deze twee methoden is echter dat de individuele voorkeuren waaruit de typen bestaan in de minderheid kunnen zijn. Deze methoden geven daarom misschien niet goed weer hoe het team functioneert.

### Uw teamtype: ESTJ

|             |           |      |           |
|-------------|-----------|------|-----------|
| ISTJ        | ISFJ      | INFJ | INTJ<br>1 |
| ISTP        | ISFP      | INFP | INTP      |
| ESTP<br>1   | ESFP      | ENFP | ENTP<br>1 |
| <b>ESTJ</b> | ESFJ<br>1 | ENFJ | ENTJ      |

#### Aantal mensen in uw team met elke voorkeur

|                      |   |                      |   |
|----------------------|---|----------------------|---|
| <b>E</b> Extraversie | 3 | <b>I</b> Introversie | 1 |
| <b>S</b> Sensing     | 2 | <b>N</b> Intuition   | 2 |
| <b>T</b> Thinking    | 3 | <b>F</b> Feeling     | 1 |
| <b>J</b> Judging     | 2 | <b>P</b> Perceiving  | 2 |

ESTJ-teams kunnen goed omgaan met situaties waarin moeilijke besluiten genomen moeten worden en resolute actie noodzakelijk is. Ze blinken in het algemeen uit in het organiseren en het aansturen van anderen om heldere, tastbare doelen te bereiken.



Omdat dit een ESTJ-team is, moet u bereid zijn om:

- Goed met de tijd om te gaan; begin en eindig op tijd
- De praktische toepassingen van de door het team ontvangen informatie over typen te demonstreren
- Voorstellen te doen over de manier waarop de informatie over typen kan worden gebruikt om een positief resultaat te krijgen

Het tellen van de voorkeuren van uw teamleden levert een gelijke uitkomst op voor een aantal MBTI-dichotomieën. De keuze voor een voorkeur werd gemaakt op basis van observaties van vergelijkbare teams en onderzoek naar welke voorkeuren vaker worden gebruikt en beloond in reguliere werksituaties.

Succesvol teamwerk ontstaat vaak niet vanzelf—er is inzet, vaardigheid, tijd en inspanning voor nodig. Hoewel er geen perfect team bestaat, kunt u de effectiviteit van uw team blijven verbeteren via de acties die u verderop in dit rapport aantreft. Het begrijpen en waarderen van de persoonlijkheidstypen van uw teamgenoten is een belangrijke eerste stap.

## De sterke punten van uw team

Teams hebben, net als individuen, sterke punten die vanzelf ontstaan uit hun voorkeurstype. Teams die weten hoe ze van nature en bij voorkeur informatie verzamelen en besluiten nemen en dat ook doen, bereiken vaak goede resultaten. Een team is het meest effectief als het zijn voorkeurstijl gebruikt om problemen op te lossen en taken uit te voeren.

De tabel hieronder geeft een momentopname van de sterke punten die uw team waarschijnlijk gebruikt. Niet elk sterk punt is echter noodzakelijkerwijs van toepassing, Dit hangt af van de mix van individuele voorkeuren in het team.



Let tijdens de sessie op momenten waarop het team de gedragingen uit de tabel met sterke punten van het team ten toon spreidt. Directe voorbeelden brengen het begrip type tot leven voor het team. Als u al bekend bent met dit team, neemt u voorbeelden uit eerdere observaties.

| Sterke punten van het team: ESTJ                                  | Wat is er nodig? |
|---|------------------|
| Snel besluiten nemen en zich eraan houden                         |                  |
| Onmiddellijk actie ondernemen                                     |                  |
| Besluiten baseren op bekende feiten                               |                  |
| Heldere, tastbare doelen vaststellen                              |                  |
| Organiseren en plannen om doelen te bereiken                      |                  |
| Anderen aansturen om de doelstellingen te bereiken                |                  |
| Helder aangeven welke prestaties er worden verwacht               |                  |
| Praktische resultaten bereiken                                    |                  |
| De voortgang bewaken en zichzelf hiervoor verantwoordelijk houden |                  |
| Problemen logisch en objectief analyseren                         |                  |

### Actiepunten voor het team

- ▶ Bespreek als team ieder van deze sterke punten.
- ▶ Zet een vinkje in de tweede kolom van de tabel naast de sterke punten die uw team nodig heeft om het huidige probleem op te lossen of de taken te vervullen.
- ▶ Bepaal hoe u deze sterke punten het beste kunt gebruiken ten gunste van uw team.



- Zorg dat u genoeg tijd overlaat voor een grondige bespreking van de sterke punten van het team.
- Besteed meer tijd aan het bespreken van sterke punten die het team nodig heeft om effectief te functioneren, gezien de huidige uitdagingen van het team.
- Vraag naar voorbeelden van een aantal sterke punten in actie in een huidige teamtaak.
- Als het team zich niet herkent in veel van de sterke punten, zie dan de secties "Overeenkomstigheid/diversiteit in uw team" en "Organisatie-invloeden op uw team" voor de mogelijke redenen.

## De mogelijke blinde vlekken van uw team

Ieder team heeft zijn sterke punten, maar ook blinde vlekken—gedrag dat teamleden niet zullen etaleren of zelfs niet eens zien, omdat ze zo gericht zijn op gedrag dat verband houdt met de voorkeuren van het team. Door blinde vlekken kan een team ontsporen als ze niet zichtbaar worden gemaakt en men er niet omheen werkt.

In de onderstaande tabel vindt u de mogelijke blinde vlekken van uw team en suggesties om hiermee om te gaan. Als uw team een teamleider heeft wiens type verschilt van het teamtype, of als er teamleden zijn die hun voorkeuren flexibel gebruiken, gelden sommige van deze blinde vlekken mogelijk niet.

➔

- **Sommige teams kunnen hun blinde vlekken verbloemen, proberen van onderwerp te veranderen of in de verdediging schieten. Houd de aandacht van het team gericht op het bespreken van de blinde vlekken en de voorgestelde oplossingen. Help het team eventueel bij het bedenken van extra oplossingen.**
- **Omdat dit een ESTJ-team is, moet u speciaal bedacht zijn op teamleden die:**
  - Al snel besluiten dat ze al hun blinde vlekken begrijpen en doorgaan naar het volgende onderwerp
  - Elkaars bijdragen niet waarderen; niet naar elkaar luisteren
  - Direct kritiek leveren op de ideeën van de teamleden of de begeleider

| Blinde vlekken van het team: ESTJ   | Voorgestelde oplossingen   |
|---|--|
| Neemt misschien snelle besluiten en komt vervolgens te snel in actie, waardoor er later werk overgedaan moet worden | Zorg dat het team tijd heeft besteed aan het bespreken van alle feiten, mogelijkheden en implicaties van het besluit                                       |
| Verwerpt misschien nieuwe ideeën en wijst ze af als onpraktisch zonder ze een kans te geven                         | Bepaal inconsequenties of tekortkomingen die moeten worden opgelost om het nieuwe idee te laten werken; bedenk een best-case scenario                      |
| Herkent misschien trends niet of ziet het grote geheel niet   | Vraag wat er zou gebeuren als het huidige gedrag naar 1, 3 of 5 jaar in de toekomst werd geëxtrapoleerd  |
| Ziet misschien het grote geheel niet, doordat het team gericht is op korte-termijn-resultaten                       | Vraag hoe de doelen van het team aansluiten op de doelen van andere teams, de grotere organisatie of de gemeenschap  |
| Het team walst misschien over alle struikelblokken heen   | Bepaal of het struikelblok een teken is dat er iets belangrijks over het hoofd is gezien; probeer anderen te beïnvloeden in plaats van hen te overdonderen |
| Het team viert misschien zijn successen niet  | Plan tijd in om teamsuccessen te vieren, zelfs de kleine successen   |

### Actiepunten voor het team

- ▶ Laat een teamlid wiens type verschilt van het teamtype observeren en alternatieve werkwijzen voorstellen.
- ▶ Nodig iemand van buitenaf uit om deze taak uit te voeren.
- ▶ Lees over de sterke punten en uitdagingen van teams met typen die verschillen van het type van uw team.
- ▶ Observeer een team met een verschillend teamtype om te zien hoe dat team zijn taken uitvoert.
- ▶ Brainstorm over manieren waarop het team zijn blinde vlekken kan overwinnen; hang een lijst met strategieën op.



- Als u deze actiepunten doorneemt, laat teamleden dan geen stereotypen maken van mensen met voorkeuren die tegenovergesteld zijn aan die van het team.
- Als veel van de blinde vlekken niet bij het team lijken te passen, zie dan de secties “Overeenkomstigheid/diversiteit in uw team” en “Organisatie-invloeden op uw team” voor de mogelijke redenen.

## Uw individuele bijdragen aan het team

Elk lid van uw team heeft sterke punten die zijn gekoppeld aan zijn of haar persoonlijkheidstype. Als u uw type kent, zult u beter begrijpen hoe u uw sterke punten kunt gebruiken om uw team te helpen. U bent op uw best als u werkt vanuit uw natuurlijke voorkeuren. Volgens de resultaten van uw MBTI-interpretatie gaat uw voorkeur uit naar [ \_ \_ \_ \_ ].



- Deze pagina bevat informatie die gekoppeld is aan het type van ieder afzonderlijk teamlid.
- Geef mensen de tijd om deze pagina te bekijken en vraag hen om sterke punten te markeren die bij hen lijken te passen.
- Optie voor een groepsactiviteit: Verdeel het team in groepen met mensen die qua type op elkaar lijken en laat iedere groep bespreken en vaststellen wat de bijdrage van de groep is aan het team. Vraag elke groep om hun bijdragen aan het hele team te presenteren.

### Uw type

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



De persoonlijke informatie wordt hier in elk teamlidrapport afgedrukt. De informatie bestaat uit een lijst met de vier voorkeuren die samen het type van die persoon vormen en een korte beschrijving van zijn of haar volledige type. Het type van de persoon staat vetgedrukt in een vak in de typetabel aan de linkerkant.

### Uw sterke punten

### Nu in gebruik?



Hier staat een lijst met sterke punten gebaseerd op het individuele type van het teamlid.

### Individuele actiepunten

- ▶ Bepaal welke van deze gedragingen u etaleert en denk na over wat ze u opleveren. Hoe zou u deze gedragingen kunnen gebruiken om het team te helpen?
- ▶ Zet een vinkje in de tweede kolom van de bovenstaande tabel voor elk gedrag dat u in het team ten toon spreidt. Wordt een aantal van uw natuurlijke sterke punten niet benut in het team?
- ▶ Bespreek met teamleden hoe uw sterke punten het team kunnen helpen de doelstellingen te bereiken.



## Uw mogelijke blinde vlekken

Uw typevoorkeuren brengen mogelijke blinde vlekken en natuurlijke sterke punten met zich mee. Teamleden die weten wat hun blinde vlekken zijn, kunnen eromheen werken. In de onderstaande tabel staan een aantal mogelijke blinde vlekken, met suggesties hoe hiermee om te gaan.

### Mogelijke blinde vlekken

### Voorgestelde oplossingen



- Hier staat een lijst met mogelijke blinde vlekken gebaseerd op het individuele type van het teamlid. Voor elke blinde vlek staat een voorgestelde oplossing in dezelfde rij in de tweede kolom.
- Geef teamleden de tijd om hun persoonlijke informatie te bestuderen.
- Optie voor een groepsactiviteit: Laat groepen met mensen die qua type op elkaar lijken hun blinde vlekken bespreken en brainstormen over extra oplossingen. Het werken in groepen kan de defensieve gevoelens verminderen die kunnen ontstaan als mensen nadenken over hun blinde vlekken en mogelijke zwakke punten.



**Persoonlijke tekst voor elk teamlid, waarin zijn of haar type met het teamtype worden vergeleken. Teamleden worden aangemoedigd om typeverschillen op een constructieve wijze te gebruiken.**

Door goed te functioneren als [ \_ \_ \_ \_ ] draagt u het meeste bij aan uw team. Maar het is ook belangrijk dat u leert flexibel te zijn als de situatie daarom vraagt. Flexibel zijn betekent niet dat u van type verandert. Flexibel zijn betekent dat u een duidelijke voorkeur hebt, maar dat u in staat bent om een tegenovergestelde voorkeur te gebruiken als u daarvoor kiest.



**Het begrip flexibiliteit is zeer belangrijk. Wees alert en corrigeer iedereen die zegt dat hij of zij een ander type moet worden om effectief in dit team te kunnen zijn. Bevestig het idee dat elk teamlid zijn of haar type moet kunnen uitdrukken, maar dat iedereen ook kan leren om flexibel te zijn.**

### Individuele actiepunten

- ▶ Bepaal met welke blinde vlekken in de tabel uw gedrag in dit team het best wordt beschreven.
- ▶ Vraag uzelf af of een van deze gedragingen de prestaties van uw team in de weg staat. Als dat zo is, probeer dan de voorgestelde oplossingen en vraag een teamlid dat u vertrouwt om feedback om zo uw voortgang bij te houden.

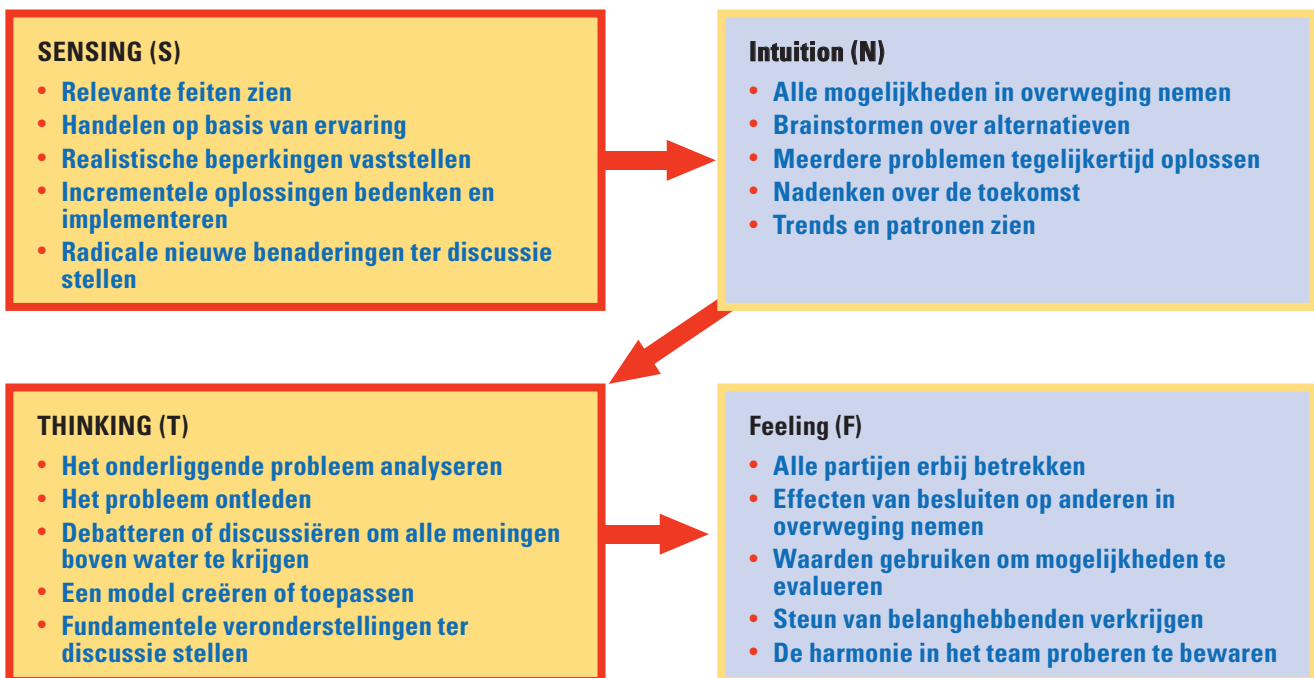
## Het oplossen van problemen in teamverband

Voor het oplossen van problemen in teamverband moet informatie worden verzameld en daarna een besluit worden genomen—de twee gedragingen die de kern van de psychologische typen vormen. Isabel Myers was van mening dat het bewust in een bepaalde volgorde gebruiken van de vier typefuncties de beste manier was om een probleem op te lossen: Sensing, Intuition, Thinking en Feeling. Dit Z-model-proces wordt geïllustreerd met de pijlen in het onderstaande diagram.



Het Z-model is hetzelfde in elk teamrapport, omdat het volgen van de stappen in de volgorde S – N – T – F tot betere beslissingen leidt. Wat in het rapport voor elk team anders is, is dat de nadruk op twee stappen wordt gelegd, namelijk de stappen waaraan het team de voorkeur geeft (gebaseerd op het teamtype).

De meeste teams vertrouwen bij het oplossen van problemen vaak echter meer op hun twee voorkeursfuncties in plaats van alle vier de functies op volgorde te gebruiken. Omdat uw teamtype ESTJ is, zal het team allereerst vertrouwen op Thinking en vervolgens op Sensing, omdat deze gedragingen uw team het gemakkelijkst afgaan. Het team zal dus de meeste tijd de gedragingen uit de vakken Thinking en Sensing te zien geven.



Uw team zal minder belangstelling hebben voor en minder tijd besteden aan gedragingen die worden geassocieerd met Feeling en Intuition. Het kan zelfs de kortste route door het Z-modelproces nemen en *alleen* de Thinking en Sensing-stappen gebruiken. U zou deze dynamiek misschien kunnen zien in teambijeenkomsten. Als het team echter geen Feeling gebruikt, mist het mogelijk wat zijn klanten of cliënten het belangrijkste vinden. Als het team echter geen Intuition gebruikt, wijst het mogelijk nieuwe ideeën af en zal het niet innoveren. De teamprestaties kunnen eronder lijden als niet alle vier de functies worden gebruikt.



Vraag het team om met behulp van het Z-model een probleem te bespreken waar het op dit moment mee te maken heeft.

- Onderschat niet hoe moeilijk het voor het team is om tijd en energie te besteden aan de stappen waaraan ze niet de voorkeur geven; teamleden kunnen een stap helemaal overslaan of er weinig tijd aan besteden. Geef het aan als dit gebeurt en laat het team die stap overdoen.
- Moedig dit team aan om Intuition te gebruiken door te vragen wat er aan de hand van de feiten in de toekomst kan gebeuren en laat het team verschillende mogelijkheden opsommen. Wat voor plan heeft het team voor onvoorziene gebeurtenissen?
- Help het team om Feeling te gebruiken door te vragen op wie het besluit of de oplossing van het team nog meer invloed heeft. Wie zijn de belangrijkste belanghebbenden? Welke waarden spreken uit de voorgestelde handelwijze?

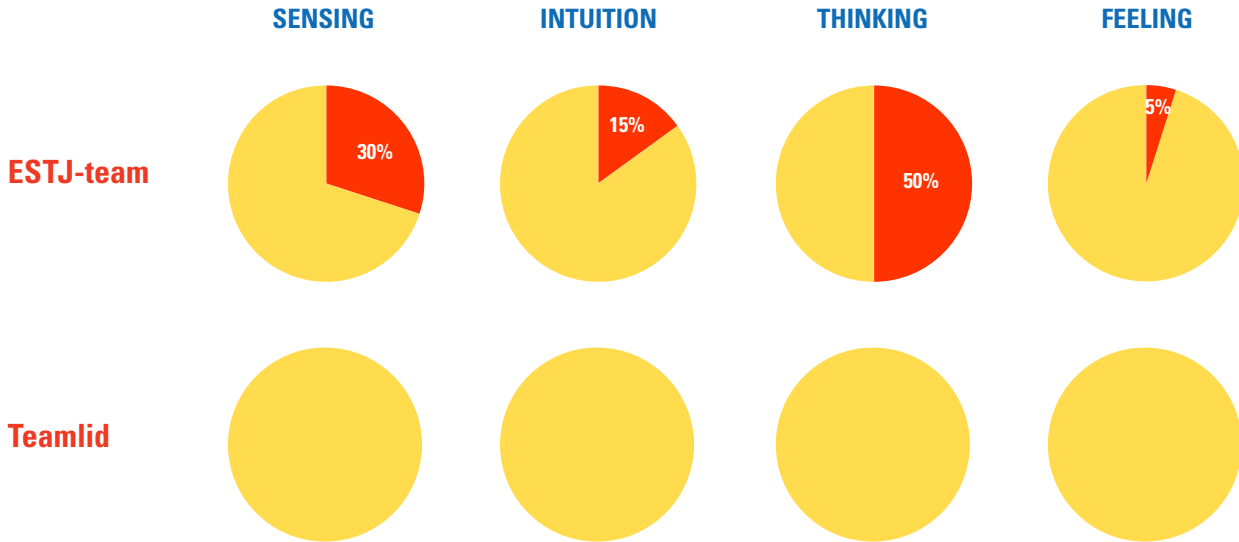
#### Actiepunten voor het team

- ▶ Doorloop de volgende keer als het team een besluit moet nemen de stappen in de volgorde die door de pijlen hierboven wordt aangegeven.
- ▶ Wijs teamleden aan, of iemand van buiten het team, die uw team kunnen/kan helpen om de Intuition en Feeling-aspecten ook aan bod te laten komen bij het oplossen van problemen.

### Uw individuele type en het oplossen van problemen



- In dit gedeelte ziet elk teamlid een korte beschrijving van zijn of haar twee favoriete stappen voor het oplossen van problemen en de twee stappen die hij of zij waarschijnlijk zal overslaan.
- Daarna staat beschreven of de stijl in het oplossen van problemen van deze persoon vergelijkbaar is met die van het team of dat hij of zij een andere stijl heeft.
- Geef het aan op de typetabel als iemand in het team voorkeuren heeft die tegenovergesteld zijn aan die van het teamtype. Vraag hoe het team gebruik kan maken van dit tegenovergestelde perspectief bij het oplossen van problemen.



- Individuele teamleden zien een arcering in de tweede rij cirkels hierboven die aangeeft hoeveel tijd en energie ze geneigd zijn om aan iedere functie te besteden (gebaseerd op het vierlettertype).
- De schattingen voor het team en voor de persoon in de cirkel hierboven zijn gebaseerd op theorie en door observatie bevestigd. De schattingen mogen echter alleen als voorbeeld worden gebruikt. Een team kan er langer of korter over doen. Benadruk vooral dat de voorkeursfuncties van het team waarschijnlijk het proces van het oplossen van problemen van het team domineren.
- Vraag teamleden hoe de manier waarop ze hun tijd en energie het liefst gebruiken bij het oplossen van problemen verschilt van of vergelijkbaar is met de voorkeur van het team. Welke invloed hadden deze overeenkomsten of verschillen?

### Individuele actiepunten



Hier staat de persoonlijke informatie voor elk individueel teamlid. De tekst is gebaseerd op de middelste twee letters van het type van het teamlid en geeft als aanbeveling het gebruik van alle vier functies tijdens het oplossen van problemen.

## Teamcommunicatie

Veel voordelen van teamwerk—verschillende perspectieven op een probleem, beschikbaarheid van meer informatie en ervaring, meerdere ideeën en wederzijdse ondersteuning—kunnen alleen worden gerealiseerd als teamleden effectief met elkaar communiceren. Uw teamtype beïnvloedt de manier waarop uw team geneigd is te communiceren.



Omdat dit team de voorkeur geeft aan ESTJ, moet u voorbereid zijn op:

- Moeilijke vragen
- Logische analyse en discussiëren over ieder punt

Gebruik de aangepaste actiepunten in dit gedeelte om het team aan te moedigen andere manieren van communiceren te proberen.

### Communicatiestijl van het team: Extraversie

De meerderheid van de teamleden heeft een voorkeur voor Extraversie en kan:

- Veel tijd besteden aan het met elkaar communiceren, zowel formeel in vergaderingen, als informeel
- Door middel van discussie tot oplossingen komen; ze denken vaak hardop
- Snel van het ene onderwerp naar het andere springen en daarbij anderen onderbreken
- De stillere teamleden overdonderen

### Communicatiestijl van het team: Sensing en Intuition

De ene helft van de mensen in uw team heeft een voorkeur voor Sensing en de andere helft heeft een voorkeur voor Intuition.

- Dit evenwicht kan een sterk punt zijn als leden van het team nadenken over nieuwe ideeën en mogelijkheden en vervolgens evalueren hoe praktisch ze zijn
- Er kunnen problemen ontstaan als er voortdurend onrealistische nieuwe ideeën worden gepresenteerd en vervolgens weer afgewezen

### Communicatiestijl van het team: Thinking

De meerderheid van de teamleden heeft een voorkeur voor Thinking en kan:

- Graag de voor- en nadelen van ieder alternatief bespreken
- Van een levendig, vriendelijk debat of stevige discussie houden
- Elkaars communicatie ontleden op zoek naar inconsequenties of tekortkomingen
- Onbedoeld de gevoelens van sommige teamleden kwetsen die een voorkeur voor Feeling hebben

### Communicatiestijl van het team: Judging en Perceiving

De ene helft van de mensen in uw team heeft een voorkeur voor Judging en de andere helft heeft een voorkeur voor Perceiving.

- Dit evenwicht kan een aanwinst voor het team zijn, als er een discussie over nieuwe informatie plaatsvindt, die wordt gevolgd door een besluit en een plan
- Er kunnen problemen ontstaan als de Judging-typen de discussie te snel willen afbreken en als de Perceiving-typen steeds weer nieuwe informatie naar voren brengen, waardoor er vertraging ontstaat

### Actiepunten voor het team

- ▶ Zorg dat degenen met een voorkeur voor Introversion de kans krijgen om iets te zeggen en als ze dat doen, onderbreek hen dan niet.
- ▶ Vraag degenen met een voorkeur voor Intuition of ze een betere manier kunnen bedenken om het teamdoel te bereiken.
- ▶ Vraag degenen met een voorkeur voor Feeling hoe het team de medewerking van anderen kan krijgen of hoe de samenwerking in het team kan worden verbeterd.
- ▶ Vraag degenen met een voorkeur voor Perceiving of er nog meer relevante informatie is voordat er een besluit wordt genomen.

### Uw individuele type en communicatie



Hier staat de persoonlijke informatie over de communicatiestijl van het teamlid. De tekst is gebaseerd op het MBTI-vierlettertype.

### Individuele actiepunten



- Hier staan voorgestelde actiepunten op basis van het vierlettertype van het teamlid.
- U kunt iedere persoon vragen om in te stemmen met het volgen van deze voorstellen en daarvoor een plan te ontwikkelen. U kunt mensen in het team aan elkaar koppelen, zodat ze "contracten" met elkaar kunnen afsluiten. Loop af en toe even langs voor feedback en om de voortgang te bekijken.

## Teamconflict

In elk team is een bepaalde mate van conflict te verwachten. De eerste stap in het oplossen van conflicten is het aangeven van mogelijke bronnen. Spanningen of conflicten kunnen ontstaan uit overeenkomsten of verschillen tussen de voorkeuren van teamleden. Kijk hieronder of sommige meningsverschillen van uw team, hetzij tussen teamleden of met mensen buiten het team, het gevolg kunnen zijn van de manier waarop teamleden problemen en taken benaderen.

Als conflicten worden begrepen en op de juiste en constructieve wijze worden aangepakt, kunnen deze nuttig en zelfs productief zijn. Ze kunnen een kans bieden om te zien hoe anderen problemen benaderen en op deze wijze de creativiteit vergroten. Daarnaast kan, als een conflict goed opgelost wordt, het resultaat een grotere acceptatie en consensus zijn.



- **Als het team veel conflicten heeft, pakt u dit gedeelte in een afzonderlijke sessie op, zodat u veel tijd aan het onderwerp kunt besteden. Stel basisregels vast voor passende communicatie en constructieve feedback. Begin de sessie met tips over het geven en ontvangen van feedback.**
- **Moedig de deelnemers tijdens gesprekken over conflicten aan om "ik"-uitspraken te gebruiken. Met "ik"-uitspraken kan worden voorkomen dat teamleden de fout ingaan door stereotypen te maken van mensen met een ander type, een teamgenoot de schuld te geven van problemen op basis van het type van die teamgenoot en motieven toe te wijzen aan het gedrag van een persoon.**

### Conflictbron: Verschillen Extraversie–Introversie

Hoeveel interactie moet er tussen teamleden zijn en hoeveel discussie hebben we nodig?

- **Extraversie-typen** willen waarschijnlijk de meeste problemen bespreken en tot een besluit komen door hardop te denken. Ze willen weten wat iedereen denkt. Er kan spanning ontstaan als ze het gevoel hebben dat de mensen met een voorkeur voor Introversie met opzet informatie achterhouden. Mensen met een voorkeur voor Extraversie kunnen gaan twijfelen aan de motieven of inzet van de mensen met een voorkeur voor Introversie.
- **Introversie-typen** willen waarschijnlijk eerst goed over de dingen nadenken voordat ze deze bespreken. Ze willen zeker weten wat hun standpunt is voordat ze een besluit meedelen. Ze kunnen het gevoel hebben dat ze voortdurend onderbroken worden en hun werk niet kunnen doen, omdat ze altijd bij vergaderingen of gesprekken moeten zijn met mensen met een voorkeur voor Extraversie.

### Conflictbron: Verschillen Sensing–Intuition

Moet het team de nadruk leggen op ervaring en traditie of op nieuwe kansen en mogelijkheden?

- **Sensing-typen** zullen waarschijnlijk dicht bij de feiten willen blijven en besluiten baseren op hun ervaring. Ze vinden misschien dat de meeste ideeën van de Intuition-typen onrealistisch zijn en niet de moeite waard om tijd aan te besteden.
- **Intuition-typen** willen waarschijnlijk nieuwe kansen en mogelijkheden zien en deze enthousiast navolgen. Ze vinden misschien dat de Sensing-typen hun ideeën de grond inboren, en dus ook hun motivatie, voordat ze deze een kans hebben gegeven.

### Conflictbron: Verschillen Thinking–Feeling

Moet het team besluiten nemen door objectief de voor- en nadelen tegen elkaar af te wegen of door subjectief de waarden en effecten ervan op andere mensen te beschouwen?

- **Thinking-typen** willen logische besluiten nemen op basis van degelijke en overeengekomen principes die eerlijk en rechtvaardig kunnen worden toegepast. Ze vinden misschien dat de Feeling-typen een favoriet hebben of dat ze niet bereid zijn om de noodzakelijke moeilijke besluiten te nemen.
- **Feeling-typen** nemen hun besluiten liever op basis van waarden—op wat er het belangrijkste is voor henzelf of voor anderen. Ze ervaren de Thinking-typen misschien als koud of onverschillig.

### Conflictbron: Verschillen Judging–Perceiving

Hoeveel planning en organisatie hebben we nodig om onze taken te vervullen? Hoeveel informatie heeft het team nodig om een besluit te nemen?

- **Judging-typen** willen dat de zaken meteen besloten, georganiseerd en gepland worden. Ze plannen graag het werk en werken graag volgens plan. Ze zien de Perceiving-typen misschien als niet slagvaardig, besluiteloos en ongeorganiseerd.
- **Perceiving-typen** werken het liefst in hun eigen tempo, wat soms betekent dat ze iets op het allerlaatste moment op een hol en een draf moeten afmaken. Ze stellen besluiten graag uit om zeker te weten dat ze alle benodigde informatie hebben. Ze zien de Judging-typen misschien als controlerend.

### Actiepunten voor het team

- ▶ Neem een houding van respect en waardering aan voor de andere leden van uw team.
- ▶ Bestudeer de vier mogelijke bronnen van conflict en bespreek of ze spanningen, conflicten of stress in het team veroorzaken.
- ▶ Wees bij het bespreken van een conflict open en eerlijk, maar kalm over uw gedachten en gevoelens. Vraag om feedback van anderen en luister zorgvuldig naar wat zij te vertellen hebben.

## Uw individuele type en conflicten



- Hier staat persoonlijke informatie, waaronder vier vragen om de persoon te laten bepalen of en hoe hij of zij misschien bijdraagt aan conflicten binnen het team. Elke vraag is gekoppeld aan een van de voorkeuren in het vierlettertype van die persoon.
- Optie voor een groepsactiviteit: Verdeel de deelnemers in groepen met mensen die qua type op elkaar lijken. Vraag de groepen om de vragen te beantwoorden en de antwoorden te bespreken. Laat hen daarna hun discussie met het hele team delen.

### Individuele actiepunten

- ▶ Denk verder na over de bovenstaande vragen en neem eventuele negatieve effecten op het team in overweging.
- ▶ Als u niet zeker bent van uw impact, vraag dan om feedback van het team of van een teamlid dat u vertrouwt.
- ▶ Kies een aantal teamleden wiens voorkeuren verschillen van die van uzelf en bespreek eventuele spanningen of conflicten die ontstaan uit uw verschillende stijlen.



## Overeenkomstigheid/diversiteit in uw team

De mate van type overeenkomstigheid of diversiteit in een team kan de prestaties van dat team beïnvloeden. Uw ESTJ-team heeft een zeer diverse mix van typen. Dit betekent dat de leden zeer verschillende benaderingen hebben voor het oplossen van problemen. \* Overeenkomstigheid/diversiteit van het team heeft invloed op twee aspecten van prestaties: het *proces* of *hoe* uw team zijn taken *uitvoert*; en het *resultaat* of hoe *goed* het zijn taken uitvoert. Diverse teams zoals uw team merken misschien dat de sterke punten en blinde vlekken die geassocieerd worden met een ESTJ-team soms, maar niet altijd, van toepassing zijn.



**Dit is een team met veel diversiteit in typen, dus:\***

- **Geef het team veel tijd om de gezamenlijke interesses, missie en doelen te bespreken. Er kan een hoop tijd, energie en uitstekende groepsbegeleidingsvaardigheden voor nodig zijn om een diverse groep het eens te laten worden over doelstellingen.**
- **Als teamleden geen goed ontwikkelde feedback- of luistervaardigheden hebben, kunt u overwegen om een afzonderlijke teamsessie te houden om deze vaardigheden te ontwikkelen.**

### Proces

Onderzoek heeft aangetoond dat leden van teams als dat van u, bestaande uit een mix van diverse typen, vaak:

- Moeite hebben om elkaar te begrijpen
- Minder open tegen elkaar zijn dan de leden van meer overeenkomstige teams
- Moeite hebben om teamgenoten te beïnvloeden
- Moeite hebben om consensus of steun te krijgen
- Niet goed weten hoe ze het beste verder kunnen gaan
- De ideeën of benaderingen van anderen niet ondersteunen
- De luidruchtigste of meest volhardende teamleden de boventoon laten voeren in groepsdiscussies

### Resultaten en prestaties

Onderzoek heeft aangetoond dat teams als dat van u, bestaande uit een diverse mix van typen, vaak:

- Goed gebruik maken van de kwaliteiten binnen het team, vooral als het aankomt op het herkennen en gebruiken van de talenten van de juiste persoon voor de juiste taak
- Originelere oplossingen voor problemen produceren vanwege de diversiteit in gezichtspunten
- Beter oplossingen produceren dan zeer overeenkomstige teams, volgens externe criteria
- Zich meer bewust zijn van de blinde vlekken die in het algemeen met uw teamtype worden geassocieerd en er meer omheen werken

\* Overeenkomstigheid/diversiteit in teams wordt bepaald door het vergelijken van hele typen in het team. Het is gebaseerd op onderzoek naar communicatiestijlen en psychologische typen.

\* De discussie in dit gedeelte en het bepalen van teamovereenkomstigheid/diversiteit is gedeeltelijk gebaseerd op de door Flavil Yeakley ontwikkelde "Communication Adjustment Index". Zie Yeakley, F. R. (1983). Implications of communication style research for psychological type theory. *Research in Psychological Type*, 6, 5–23.

### **Actiepunten voor het team**

De sleutel tot het bereiken van positieve resultaten met een in type divers team is u te richten op het proces en constructief gebruik maken van typeverschillen:

- ▶ Laat elk teamlid aangeven wat belangrijk is voor hem of haar met betrekking tot de taak van het team. Zoek naar gemeenschappelijke thema's in de antwoorden en bepaal gedeelde belangen.
- ▶ Besteed meer tijd dan u nodig denkt te hebben om het eens te worden over de doelen of missie van het team; bespreek hoe u weet wanneer u uw doelen hebt bereikt.
- ▶ Beoefen actief luisteren: omschrijf wat de andere persoon heeft gezegd ter bevestiging; neem niet aan, maar vraag het; zoek bij het samenvatten naar punten van overeenstemming.
- ▶ Bespreek de individuele typebeschrijvingen van de teamleden en merk op hoe de sterke punten van elk type een aanwinst voor het team kunnen zijn.
- ▶ Zoek een teamlid wiens speciale vaardigheid consensusvorming of het groepsproces is en laat hem of haar de vergaderingen leiden. Als dat niet werkt, of als er geen enkel teamlid deze rol op zich wil nemen, moet u misschien een begeleider van buiten het team inzetten.

## Organisatie-invloeden op uw team

Uw team gedraagt zich waarschijnlijk als een ESTJ-team en de beschrijving van de sterke punten en blinde vlekken die eerder in dit rapport werd gegeven, past tamelijk goed. Extra factoren kunnen echter de mate waarin uw team zich als een ESTJ-team gedraagt beïnvloeden. Hieronder worden drie factoren besproken.

### Organisatiecultuur

Organisatieculturen die veel vrijheid bieden met betrekking tot de wijze waarop taken worden uitgevoerd, geven teamleden meer kansen om hun verschillende typevoorkeuren te gebruiken. Als u in zo'n omgeving werkt, kan uw team zijn natuurlijke ESTJ-voorkeuren uitoefenen. Maar als de organisatiecultuur rigide is en onnatuurlijk gedrag van een ESTJ-team verlangt, passen mogelijk niet alle sterke punten en blinde vlekken in de beschrijving van het ESTJ-team. Als uw team te lang functioneert in een cultuur die het uitdrukken van de typevoorkeuren van zijn leden niet toestaat, kan dat leiden tot stress of inefficiëntie.



**Laat een discussie over de organisatiecultuur niet uitmonden in een klaagsessie; ontmoedig uitspraken als "Als de organisatie nou maar eens...". Houd de aandacht gericht op het bepalen van mogelijke kloven tussen het teamtype en de organisatiecultuur en help het team vervolgens bij het bedenken van oplossingen voor problemen.**

### Taak van het team

De mate waarin uw team zich gedraagt als een ESTJ-team kan ook afhangen van het soort werk waarvoor het team verantwoordelijk is. Als de taak die op dit moment aan uw team is toegewezen zeer specifiek is, in een korte tijd kan worden voltooid en gedrag vereist dat geassocieerd wordt met tegenovergestelde typevoorkeuren, dan past de ESTJ-beschrijving van sterke punten en blinde vlekken mogelijk op dit moment niet bij uw team. Als uw team aan de slag gaat met een volgende opdracht, vooral als de taak nauwer aansluit bij de natuurlijke voorkeuren van teamleden, passen mogelijk meer aspecten van de beschrijving van het teamtype bij het team.



**Als het team al gedurende lange tijd werkt aan taken waarvoor gedrag vereist wordt dat geassocieerd wordt met tegenovergestelde voorkeuren, laat de teamleden dan bepalen:**

- **Hoe ze succes op een manier kunnen vieren die past bij hun teamtype**
- **Welke andere taken ze proactief kunnen uitvoeren die beter passen bij hun teamtype**

### Leiderschap

De mate waarin uw team zich gedraagt als een ESTJ-team kan ook afhangen van het persoonlijkheidstype van de teamleider. Als het type van de teamleider zeer verschilt van uw ESTJ-teamtype, kan hij of zij het team beïnvloeden om andere voorkeuren te gebruiken. Als dat het geval is, passen sommige sterke punten en blinde vlekken voor een ESTJ-team die eerder in dit rapport werden vermeld mogelijk niet.



**Als er een redelijke mate van vertrouwen bestaat tussen de teamleden en de leider, kunt u de teamleider vragen hoe het team hem of haar frustrereert. Vraag ook het team om feedback aan de leider te geven over hoe hij of zij effectiever met dit team zou kunnen werken.**

### Actiepunten voor het team

- ▶ Bespreek hoe de cultuur van uw organisatie past bij uw ESTJ-teamtype. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen en welk effect hebben deze op de prestaties van uw team?
- ▶ Noteer een aantal benodigde gedragingen om het werk van uw team af te ronden. Komen deze gedragingen overeen met uw ESTJ-teamtype? Indien niet, welke voorkeuren zijn er dan nodig voor de taken die het team uitvoert?
- ▶ Vergelijk het type van de teamleider met het teamtype. Bekijk de overeenkomsten en verschillen en bespreek de effecten ervan op de prestaties van het team.
- ▶ Wat kan het team doen om elk lid aan te moedigen zijn of haar natuurlijke voorkeuren tot uitdrukking te laten komen?

### Actieplan voor uw team



**Gebruik de tabellen om het team te laten bepalen welke specifieke acties ze na de sessie moeten ondernemen.**

- **Het team moet afspraken maken over doelen om naar toe te werken met de bijbehorende actiepunten en data waarop voortgangsrapportages worden gegeven. Op deze wijze wordt de verantwoordelijkheid gewaarborgd.**
- **Elk teamlid moet eveneens individuele doelen bepalen—die bij voorkeur nauw aansluiten op de doelstellingen van het team en de organisatie—benodigde acties om die doelen te bereiken en een datum om de voortgang met het team te bespreken.**

Gebruik de tabel om het plan van uw team om beter te gaan samenwerken expliciet te maken. Bepaal tijdens een groepsdiscussie de teamdoelen. Noteer in de tabel de doelen en de acties die het team onderneemt om ieder doel te bereiken. Beschrijf kort hoe er gemeten zal worden of het team succes heeft. Stel een datum vast om de voortgang van het team te bespreken.

| Teamdoelen | Benodigde acties | Hoe zal succes eruit zien? | Datum voor bespreking voortgang |
|------------|------------------|----------------------------|---------------------------------|
| 1.         |                  |                            |                                 |
| 2.         |                  |                            |                                 |
| 3.         |                  |                            |                                 |

### Uw individuele actieplan

Maak voor uzelf ook een plan. Denk aan doelen die u zou kunnen bereiken waardoor u een nog effectiever teamlid wordt. Noteer in de tabel uw doelen, de acties die u moet ondernemen om deze te bereiken en hoe u kunt weten of u succes hebt. Stel een datum vast waarop uw voortgang met het team of met een coach besproken wordt.

| Mijn doelen | Acties die ik zal ondernemen | Hoe zal succes eruit zien? | Datum voor bespreking van mijn voortgang |
|-------------|------------------------------|----------------------------|--|
| 1.          |                              |                            |  |
| 2.          |                              |                            |  |
| 3.          |                              |                            |  |

Stel uzelf ook de volgende vragen:

- Passen mijn individuele doelen bij die van het team?
- Zijn de doelen die ik heb opgeschreven haalbaar binnen het tijdsbestek?
- Welke soort hulp of hulpbronnen heb ik nodig om mijn doelen te bereiken?
- Hoe kan ik anderen in het team helpen om hun doelen te bereiken?
- Hoe beloon ik mezelf als ik mijn doelen heb bereikt?

Al meer dan 60 jaar heeft de MBTI miljoenen mensen overal ter wereld geholpen om een beter inzicht te krijgen in zichzelf en hoe ze contact maken met anderen en hiermee de manier waarop ze communiceren, werken en leren te verbeteren. Ga naar [www.opp.eu.com/nl](http://www.opp.eu.com/nl) en ontdek praktische hulpmiddelen voor een leven lang leren en ontwikkelen.



# MBTI®-typetabel

## Team Voorbeeld 290216

(N = 4)

| SENSING                     |                             | INTUITION                  |                             |            |                     |
|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------|
| Thinking                    | Feeling                     | Feeling                    | Thinking                    |            |                     |
| <b>ISTJ</b><br>n = 0<br>0%  | <b>ISFJ</b><br>n = 0<br>0%  | <b>INFJ</b><br>n = 0<br>0% | <b>INTJ</b><br>n = 1<br>25% | Judging    | <b>INTROVERSION</b> |
| <b>ISTP</b><br>n = 0<br>0%  | <b>ISFP</b><br>n = 0<br>0%  | <b>INFP</b><br>n = 0<br>0% | <b>INTP</b><br>n = 0<br>0%  | Perceiving |                     |
| <b>ESTP</b><br>n = 1<br>25% | <b>ESFP</b><br>n = 0<br>0%  | <b>ENFP</b><br>n = 0<br>0% | <b>ENTP</b><br>n = 1<br>25% | Perceiving | <b>EXTRAVERSION</b> |
| <b>ESTJ</b><br>n = 0<br>0%  | <b>ESFJ</b><br>n = 1<br>25% | <b>ENFJ</b><br>n = 0<br>0% | <b>ENTJ</b><br>n = 0<br>0%  | Judging    |                     |

| Voorkeuren |   |    | Houdingparen |   |    | Functieparen |   |    | Energy en Perception |   |    | Judging en Orientation |   |    | Temperamenten |   |    |
|------------|---|----|--------------|---|----|--------------|---|----|----------------------|---|----|------------------------|---|----|---------------|---|----|
|            | n | %  |              | n | %  |              | n | %  |                      | n | %  |                        | n | %  |               | n | %  |
| E          | 3 | 75 | EJ           | 1 | 25 | ST           | 1 | 25 | ES                   | 2 | 50 | TJ                     | 1 | 25 | SJ            | 1 | 25 |
| I          | 1 | 25 | EP           | 2 | 50 | SF           | 1 | 25 | EN                   | 1 | 25 | TP                     | 2 | 50 | SP            | 1 | 25 |
| S          | 2 | 50 | IJ           | 1 | 25 | NF           | 0 | 0  | IS                   | 0 | 0  | FJ                     | 1 | 25 | NF            | 0 | 0  |
| N          | 2 | 50 | IP           | 0 | 0  | NT           | 2 | 50 | IN                   | 1 | 25 | FP                     | 0 | 0  | NT            | 2 | 50 |
| T          | 3 | 75 |              |   |    |              |   |    |                      |   |    |                        |   |    |               |   |    |
| F          | 1 | 25 |              |   |    |              |   |    |                      |   |    |                        |   |    |               |   |    |
| J          | 2 | 50 |              |   |    |              |   |    |                      |   |    |                        |   |    |               |   |    |
| P          | 2 | 50 |              |   |    |              |   |    |                      |   |    |                        |   |    |               |   |    |

Let op: Percentages zijn opgeteld mogelijk niet 100 vanwege de afronding.