



Myers-Briggs Type Indicator® Teamrapport

Ontwikkeld door **Allen L. Hammer**

Europese editie

Team (Voorbeeld) 010211

Rapport voorbereid voor
MARIJKE VORBEELD

1 februari 2011

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.

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.

Uw teamtype: ESTJ

ISTJ	ISFJ 1	INFJ 1	INTJ
ISTP	ISFP 1	INFP	INTP 1
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP 2
ESTJ 1	ESFJ 1	ENFJ	ENTJ

Aantal mensen in uw team met elke voorkeur

E Extraversion	4	I Introversion	4
S Sensing	4	N Intuition	4
T Thinking	4	F Feeling	4
J Judging	4	P Perceiving	4

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.

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.

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.

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.

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.

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. Op grond van de resultaten van uw MBTI-interpretatie gaat uw voorkeur uit naar ESFJ.

Uw type: ESFJ

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

E Extraversion
S Sensing
F Feeling
J Judging

ESFJ's zijn open en vriendelijk. In een team letten ze op de noodzakelijke details en creëren ze een sfeer van samenwerking.

Uw sterke punten: ESFJ

Nu in gebruik?

Zorgen dat alle relevante feiten zijn vastgesteld en meegedeeld

Het bijhouden en nakomen van afspraken

Nadenken over het effect van teambesluiten op anderen

Luisteren naar de meningen van anderen en streven naar harmonie

Heldere, tastbare en realistische doelen vaststellen

Anderen organiseren om de taak uit te voeren

Zorg voor de behoeften van anderen tonen

Anderen helpen om praktische problemen op te lossen

Voor "win-win"-oplossingen zorgen

De gezichtspunten van anderen zien

Besluiten nemen op basis van duidelijke waarden

Gezond verstand op problemen toepassen

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: ESFJ	Voorgestelde oplossingen
U bent misschien zo comfortabel met traditie dat u u verzet tegen nieuwe werkwijzen	Bepaal welke nieuwe benaderingen het waard zouden kunnen zijn om tradities te worden
U neemt misschien aan dat u weet wat het beste voor anderen is	Ga eerst uw veronderstellingen na, voordat u actie onderneemt om andere mensen te helpen; vraag mensen wat ze echt nodig hebben
U raakt misschien verlamd door forse meningsverschillen in het team	Laat mensen "het eens zijn dat ze het oneens zijn" of laat hen het oneens met elkaar zijn zonder onaangenaam te worden
U bent misschien overgevoelig voor kritiek	Als u denkt dat u wordt bekritiseerd door een teamgenoot, vraag dan in een gesprek onder vier ogen om uitleg
U denkt misschien niet volledig door wat de logische gevolgen van besluiten zijn	Maak een lijst van de voor- en nadelen van alternatieven en ontwikkel best- en worst-case scenario's
U richt u misschien te veel op korte-termijn-oplossingen	Analyseer het probleem om er zeker van te zijn dat uw voorgestelde oplossingen ook daadwerkelijk de onderliggende oorzaken aanpakken en niet alleen de symptomen

Uw voorkeuren voor ESFJ zijn anders dan de voorkeuren van uw team voor ESTJ. U bent het waarschijnlijk eens met de manier waarop uw team op sommige gebieden functioneert, maar op andere gebieden niet. Leer zorgvuldig te luisteren en probeer de gezichtspunten te begrijpen van andere teamleden wiens voorkeuren anders zijn dan de uwe. Maar bedenk ook dat uw andere manier om de wereld te zien en problemen te benaderen een voordeel voor het team kan zijn.

Door goed als ESFJ te functioneren 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.

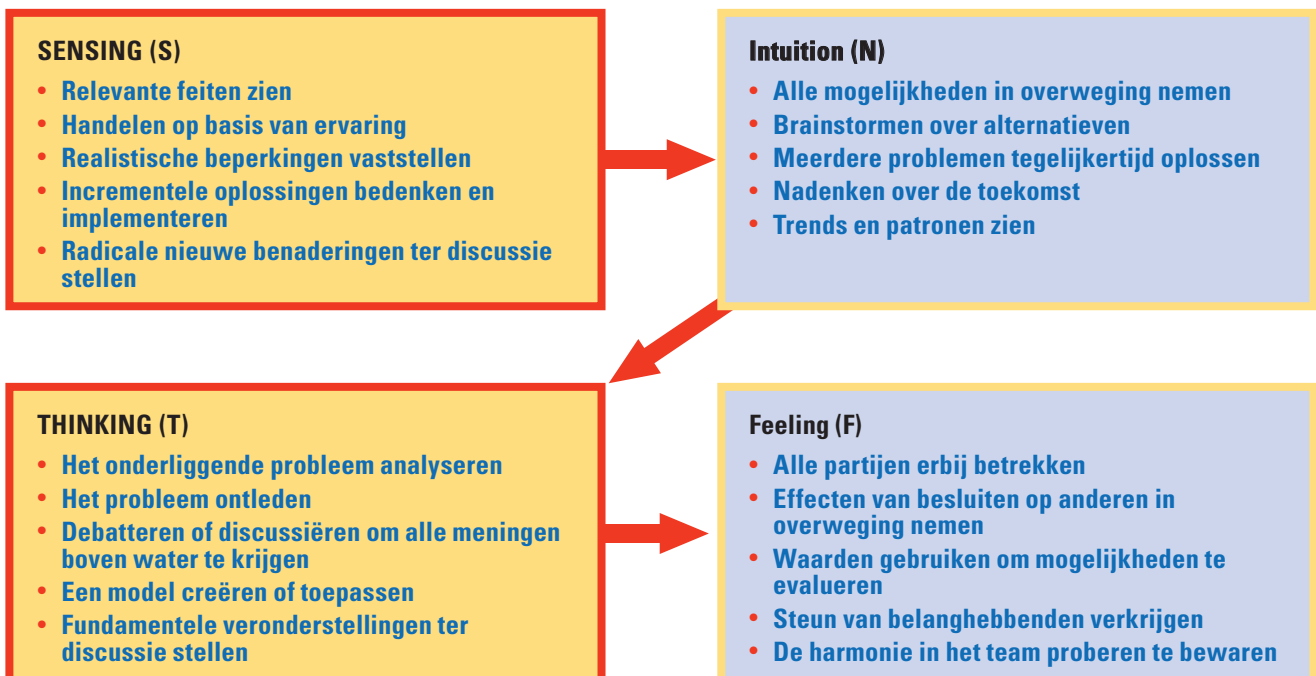
Individuele actiepunten

- ▶ 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.

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.

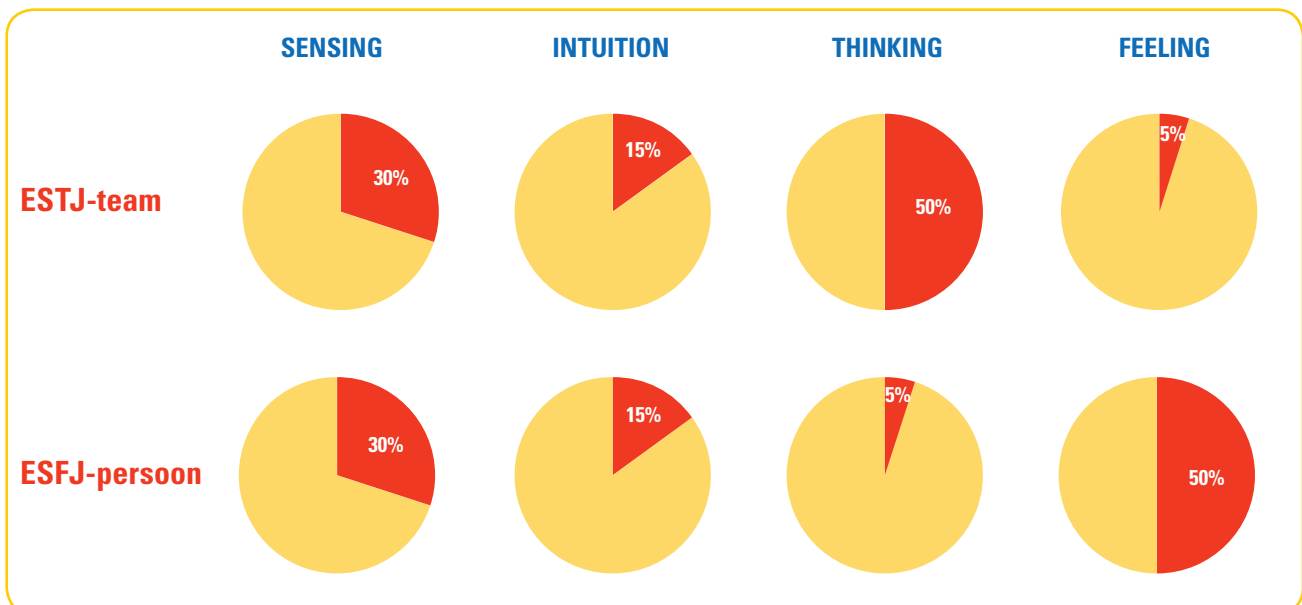
Actiepunten voor het team

- ▶ 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

Door uw voorkeur voor ESFJ gebruikt u waarschijnlijk voornamelijk Feeling en Sensing bij het oplossen van problemen. U bent geneigd om rekening te houden met de waarden en ervaring van anderen, die u vervolgens als richtlijn voor het oplossen van het huidige probleem gebruikt. U maakt u waarschijnlijk zorgen over het effect van de teambesluiten op anderen. U kijkt waarschijnlijk minder objectief naar de implicaties op de lange termijn van oplossingen en u denkt waarschijnlijk minder na over hun strategische impact.

Omdat uw individuele type, ESFJ, anders is dan het type van uw team, ESTJ, is uw benadering voor het oplossen van problemen ook anders. U kunt het team mogelijk helpen bij het om een aantal blinde vlekken heen werken door uw individuele perspectief in het proces van het oplossen van problemen in te brengen. De hoeveelheid tijd en energie die u en uw team geneigd zijn te besteden aan het gebruik van elke functie wordt in de onderstaande cirkels weergegeven. Welke invloed hebben deze verschillen gehad op uw rol in teambesluiten en bij teamvergaderingen?



Individuele actiepunten

- ▶ Zorg dat u uw sterke punten inbrengt in de Sensing en Feeling-stappen van het Z-model bij het oplossen van problemen van het team.
- ▶ Let extra op en bewaar uw geduld als het team Intuition en Thinking gebruikt—het kan zijn dat u probeert het team deze stappen overhaast te laten nemen. Gebruik de vragen in de vakken Intuition en Thinking in het Z-model als richtlijn.
- ▶ Ondersteun iedereen in het team die Intuition en Thinking gebruikt.

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.

Communicatiestijl van het team: Extraversie en Introversie

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

- Extraversie-typen kunnen het gesprek domineren en kunnen het zo moeilijk maken voor Introversie-typen om ertussen te komen
- Dit evenwicht kan een sterk punt zijn als leden van het team hardop nadenken en vervolgens de tijd nemen om goed over belangrijke kwesties na te denken

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 en Feeling

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

- Dit evenwicht kan een sterk punt zijn als leden van het team zowel de logische consequenties van nieuwe ideeën als het mogelijke effect ervan op mensen in overweging nemen
- Er kunnen problemen ontstaan als de Thinking-typen de zorgen van de Feeling-typen wegwuiven en als de Feeling-typen alleen willen nadenken over gunstige scenario's

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

U denkt graag hardop en onderbreekt misschien anderen in uw gretigheid om uw gedachten te delen. U hebt misschien een uitgebreid netwerk van mensen met wie u communiceert. U bent geneigd verifieerbare feiten en details mee te delen en uw communicatie te richten op wat er op dit moment gebeurt. U spreekt uw warme steun uit voor anderen en u bespreekt op welke manier er consensus kan worden gevormd en de harmonie in het team kan worden bewaard. U maakt u zorgen over het effect dat informatie of besluiten op anderen zullen hebben. U spreekt uw behoefte aan een snel besluit uit.

Individuele actiepunten

- ▶ Stop af en toe met praten, moedig rustigere teamleden aan om hun gedachten te delen en luister zorgvuldig.
- ▶ Vraag teamgenoten welke creatieve manieren van uitdrukken de belangrijke details interessanter voor andere mensen zouden kunnen maken.
- ▶ Laat meer ruimte voor constructief debat. Dit kan nuttig zijn om meningen of problemen boven water te krijgen die anders misschien zouden worden genegeerd.
- ▶ Stel meer vragen aan anderen en blijf iets langer open staan voor nieuwe informatie; dit kan later tijd besparen.

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.

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

Vraag uzelf af, als iemand met een voorkeur voor ESFJ, of u op één van de volgende manieren bijdraagt aan spanningen of conflicten in het team:

- Overdonder ik stillere teamleden of onderbreek ik hen voortdurend?
- Wijs ik vroegtijdig nieuwe ideeën af?
- Ben ik meer geïnteresseerd in mensen en processen dan in resultaten?
- Ben ik aan het micromanagen en vertrouw ik er niet op dat mensen het werk op hun eigen manier voor elkaar krijgen?

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.

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
- Betere 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

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.

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.

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.

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 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 en ontdek praktische hulpmiddelen voor een leven lang leren en ontwikkelen.