

Universiteit Gent  
Faculteit Economie en Bedrijfskunde  
Academiejaar 2004-2005

# De MBTI als persoonlijkheidsmodel: validatie van het gebruik in leiderschapstrainingen

Scriptie voorgedragen tot het bekomen van de graad van licentiaat in de toegepaste economische  
wetenschappen

Ilse Vosters

**Onder leiding van**  
**Prof. dr. D. Buyens**

#### Vertrouwelijkheidsclausule

Ondergetekende, Ilse Vosters, bevestigt hierbij dat onderhavige scriptie mag worden geraadpleegd en vrij mag worden gefotokopieerd. Bij het citeren moet steeds de titel en de auteur van de scriptie worden vermeld.

## WOORD VOORAF

Met deze scriptie is er bijna een einde gekomen aan mijn carrière als studente in de Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Gent. Tijd om eens stil te staan en de mensen die me gedurende de voorbije jaren en specifiek bij deze eindverhandeling hebben bijgestaan te bedanken.

Allereerst wil ik Jamie Johnson, copyrightmanager bij het Center for Applications of Psychological Type, bedanken voor het opsturen van de nodige literatuur. Zonder haar hulp had ik een groot deel van de onderzoeken niet tot mijn beschikking gehad. Mijn bijzondere dank geldt ook voor mijn promotor Prof. dr. Dirk Buyens voor het aanreiken van deze titel, waardoor ik de kans kreeg een ander aspect van economie te bestuderen. Ik wil ook Prof. dr. Herman Van Den Broeck en Prof. dr. Marc Buelens bedanken voor hun interesse in het onderwerp en voor het opnemen van de taak van commissaris. Door hun toedoen worden waardevolle visies betreffende deze scriptie aan de finale beoordeling toegevoegd.

Voor het welslagen van mijn onderzoeksgedeelte was ik volledig afhankelijk van de bereidwilligheid van enkele deskundigen uit verschillende organisaties. Graag zou ik hen bedanken voor de tijd die zij vrijgemaakt hebben om hieraan mee te werken. Mijn bijzondere dank gaat uit naar Lieve Vermeulen om mij in contact te brengen met andere MBTI-geaccrediteerde HR-professionals, en Jacques Ampe voor het verlenen van extra informatie over situationeel leidinggeven.

Tenslotte wil ik mijn ouders, mijn vriend Tom, mijn vrienden en heel speciaal mijn beste vriendin Leen bedanken voor hun steun, motivatie en hulp tijdens mijn studie en meer bepaald tijdens het schrijven van deze eindverhandeling. Zonder hen had ik het veel zwaarder gehad.

Ilse Vosters  
April 2005

# INHOUDSOPGAVE

WOORD VOORAF .....	I
INHOUDSOPGAVE .....	II
LIJST VAN DE TABELLEN .....	VIII
LIJST VAN DE FIGUREN.....	VIII
LIJST VAN DE GEBRUIKTE AFKORTINGEN.....	IX
ALGEMENE INLEIDING .....	1
DEEL I: DE MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR.....	3
1. Inleiding.....	3
2. De theorie.....	4
2.1 Definitie persoonlijkheidstype.....	4
2.2 Oorsprong MBTI: Jung's persoonlijkheidstheorie.....	4
2.3 Verschillen tussen Jung's theorie en de typologie in de MBTI.....	6
2.4 De vier dimensies.....	6
2.4.1 Extraversion versus introversion.....	7
2.4.1.1 Extraversion.....	7
2.4.1.2 Introversion .....	7
2.4.2 Sensing versus intuition.....	7
2.4.2.1 Sensing.....	8
2.4.2.2 Intuition .....	8
2.4.3 Thinking versus Feeling .....	8
2.4.3.1 Thinking.....	8
2.4.3.2 Feeling.....	9
2.4.4 Judging versus Perceiving.....	9
2.4.4.1 Judging.....	9
2.4.4.2 Perceiving.....	10
2.5 Het best-fit type .....	10
2.6 Bespreking van de 16 persoonlijkheidstypes.....	11
2.7 De verdeling van de types in de algemene bevolking.....	11
2.8 De temperamenten.....	11
2.9 De organisaties .....	12
2.9.1 The center for applications of psychological type.....	12
2.9.1.1 The journal of psychological type.....	12
2.9.2 The associaton of psychological type.....	13
2.9.3 The Oxford Psychologist Press .....	13
2.9.4 The Myers-Briggs foundation .....	13
2.9.5 Type association Benelux.....	13

3.	De levenslange typeontwikkeling.....	13
3.1	‘Individuation’ .....	13
3.2	Werking van de typeontwikkeling.....	14
3.3	Het dominante proces.....	15
3.4	Het aanvullende proces.....	15
3.5	Tertiaire en inferieure processen .....	17
3.6	Het ontwikkelingspatroon.....	17
4.	Het instrument.....	18
4.1	Zelfrapportering.....	18
4.2	Items in een niet-theoretische en onbedreigende taal.....	19
4.3	Gebruik maken van een formule met gedwongen keuze.....	19
4.4	De woordparen .....	20
4.5	Itemwaarden.....	20
4.6	De drie formulieren: F, G en M.....	20
4.7	De drie stappen van MBTI.....	21
4.7.1	De MBTI Step I.....	21
4.7.2	De MBTI Step II .....	21
4.7.3	De MBTI Step III.....	22
5.	Psychometrische eigenschappen van de MBTI.....	22
5.1	Validiteit.....	22
5.1.1	Definities van validiteit.....	22
5.1.2	Soorten validiteitmetingen.....	23
5.1.2.1	Psychologische validiteit.....	23
5.1.2.2	Constructvaliditeit.....	23
5.1.2.2.1	Via zelfbeoordeling en gedragbeoordeling.....	24
5.1.2.2.2	Via beroepsgegevens.....	24
5.1.2.2.3	Via vergelijking met de NEO-PI .....	24
5.1.2.3	De confirmatorische factoranalyse .....	25
5.2	Betrouwbaarheid.....	27
5.2.1	Definities van betrouwbaarheid.....	27
5.2.2	Enkele feiten over de betrouwbaarheid van MBTI.....	27
5.2.3	Soorten betrouwbaarheidmetingen.....	28
5.2.3.1	Criteria betrouwbaarheid.....	28
5.2.3.2	Interne consistentie .....	28
5.2.3.2.1	De split-half betrouwbaarheid.....	28
5.2.3.2.2	Cronbach’s alfa .....	29
5.2.3.3	De test-hertest betrouwbaarheid.....	29
5.3	Besluit.....	31

6.	Dichotomieën versus continue scores.....	32
6.1	Definities.....	32
6.2	Doelstelling van de typetheorie.....	32
6.3	Bimodaliteit.....	32
6.4	Verschillen tussen eigenschaptheorieën en typetheorieën.....	33
6.5	Besluit.....	34
7.	Besluit.....	35
<b>DEEL II: DE MBTI EN LEIDERSCHAP.....</b>		<b>38</b>
1.	Inleiding.....	38
2.	Wat is leiderschap?.....	38
2.1	Definities van leiderschap.....	38
2.2	Effectief leiderschap door het gebruik van persoonlijkheid.....	39
2.3	De leiderschapsstijl voor de 16 persoonlijkheidstypes.....	40
3.	De MBTI in managementonderzoek.....	41
3.1	Inleiding.....	41
3.2	Management wetenschap: hypothesen opbouwen.....	41
3.3	Persoonlijkheidstype ende manager als beslissingsnemer.....	43
3.3.1	Definiëren van een probleem.....	43
3.3.2	Informatie verzamelen.....	44
3.3.3	Oplossen van problemen.....	44
3.3.4	Beslissingen nemen.....	45
3.3.5	Besluit.....	46
3.4	Persoonlijkheidstype en de manager als leider.....	46
3.4.1	De verschillende managementstijlen.....	46
3.4.1.1	Situationeel leiderschap.....	47
3.4.1.2	Autocratische en democratische managers.....	47
3.4.1.3	Transformationeel versus transactioneel leiderschap.....	48
3.4.1.4	Persoonlijk versus institutioneel leiderschap.....	49
3.4.1.5	Messengericht versus taakgericht leiderschap.....	49
3.4.1.6	Management, gezag voeren of teamleiderschap.....	49
3.4.2	De verschillende deeltaken van een leider.....	50
3.4.2.1	Ondergeschikten betrekking in de beslissingneming.....	50
3.4.2.2	Ondergeschikten leiden.....	50
3.4.2.3	Conflict managen.....	51
3.4.2.4	Verandering managen.....	51
3.4.2.5	Creativiteit.....	52
3.4.2.6	Effectiviteit.....	53
3.4.2.7	Omgaan met stress.....	53

3.4.3	Besluit.....	53
3.5	De verdeling van het persoonlijkheidstype in management.....	54
3.5.1.1	De meest voorkomende MBTIvoorkeuren in management.....	54
3.5.1.2	De verdeling van het persoonlijkheidstype op het organisatieniveau.....	55
3.5.1.3	De gevolgen voor selectie en promotie.....	57
3.5.1.4	De verdeling van het persoonlijkheidstype in organisatietypes.....	57
3.5.1.5	De verdeling van het persoonlijkheidstype volgensde managementfuncties....	58
3.5.1.6	De verdeling van het persoonlijkheidstype in de beslissingsstijlen.....	59
3.5.1.7	Culturele verschillen in de verdeling van het persoonlijkheidstype.....	59
3.5.1.8	De verdeling van het persoonlijkheidstype volgens het geslacht.....	60
3.5.1.9	De verdeling van het persoonlijkheidstype bij managers versus ondernemers.	61
3.5.1.10	Besluit.....	61
3.6	Mogelijke valkuil in het gebruik van het persoonlijkheidstype in management.....	62
4.	Denkkaders voor het gebruik van MBTI in leiderschap .....	62
4.1	De bouwstenen van de managementstijl en cognitieve herstructurering.....	63
4.1.1	Hoe kan men zijn management stijl leren kennen en aanpassen?.....	63
4.1.2	Managementstijl begrijpen.....	63
4.1.2.1	De psychologische types.....	63
4.1.2.2	De behoeftes.....	64
4.1.3	Managementstijl veranderen .....	64
4.1.4	Cognitieve herstructurering.....	65
4.2	‘Hardwired’ leiderschap.....	66
4.2.1	Potentiële ontwikkelingspaden voor elk persoonlijkheidstype.....	67
4.2.2	Blinde vlekken: Kwaliteiten die de leiders niet aan de dag legt .....	69
4.2.3	Besluit.....	70
4.3	Situationeel leiderschap .....	71
4.3.1	De theorie .....	71
4.3.2	Vaardigheden van een situationele leider.....	71
4.3.3	Het competentieniveau van de medewerker ontwikkelen .....	72
4.3.4	De relatie tussen het situationele leiderschap en de MBTI.....	73
4.3.5	Het model .....	74
4.3.6	Besluit.....	75
4.4	Kiersey: Temperament en intelligentie.....	75
4.4.1	Wat is temperament?.....	75
4.4.2	Leiderschap en temperament.....	75
4.4.3	De vier leiderschapsstijlen.....	76
4.4.4	Besluit.....	78
5.	Besluit.....	79

DEEL III: HET EMPIRISCH ONDERZOEK .....	80
1. Methodologie van het onderzoek.....	80
1.1 De onderzoeksvragen.....	80
1.2 De specifieke onderzoeksvragen.....	80
1.3 De onderzoeksopzet: ondervragen van bevoorrechte getuigen.....	85
1.4 De bevoorrechte getuigen.....	85
1.5 Rechtzetting.....	86
2. Analyse van de onderzoeksresultaten.....	87
2.1 De basis van het instrument.....	87
2.2 De betrouwbaarheid van de Myers-Briggs Type Indicator en onderzoek.....	88
2.3 Bijdrage van vragenlijsten over persoonlijkheidstype in het algemeen.....	92
2.3.1 Voordelen van de MBTI.....	92
2.3.2 Nadelen van de MBTI.....	93
2.4 Is de kennis van het persoonlijkheidstype voldoende?.....	94
2.5 Bijdrage van vragenlijsten over persoonlijkheidstype in leiderschapstrainingen.....	95
2.5.1 Voordelen van de MBTI in leiderschapstrainingen.....	95
2.5.2 Nadelen van de MBTI in leiderschapstrainingen.....	96
2.5.3 Definities van een goede leider.....	96
2.6 Toepassingen van het instrument.....	97
2.6.1 Algemene toepassingen.....	97
2.6.2 Toepassingen in de organisatie.....	97
2.6.3 Waarvoor mag de MBTI niet worden gebruikt?.....	97
2.7 De MBTI is geen selectie-instrument.....	99
2.8 De grootste invloed op de managementstijl.....	101
2.8.1 De mentale functies.....	101
2.8.2 Het temperament.....	102
2.8.3 De attitudes.....	102
2.8.4 Het volledige persoonlijkheidstype.....	102
2.8.5 Meest voor de hand liggende leiderschapsstijl per persoonlijkheidstype?.....	102
2.9 Het meest gebruikte denkkader in België: situationeel leidinggeven.....	103
2.10 Moet het instrument worden aangevuld?.....	103
2.11 De verdeling van de persoonlijkheidstypes in management.....	104
2.11.1 Cultuurgebondenheid.....	105
2.11.2 Toekomst.....	106
2.11.3 Gevaar van de eenzijdigheid.....	106
2.11.4 Complementariteit.....	108
2.11.5 Het MBTIZ-model.....	108
2.12 Typedynamiek betrekken in leiderschapstraining.....	109



3. Besluit.....	110
ALGEMEEN BESLUIT.....	114
1. Samenvatting van de conclusies.....	114
2. Beperkingen van het onderzoek.....	118
3. Voorstellen verder onderzoek.....	119
LIJST MET GERAADPLEEGDE WERKEN.....	X
LIJST MET GERAADPLEEGDE WEBSITES.....	XXII
BIJLAGEN.....	XXIII
Bijlage 1: De MBTI-typetabel.....	XXIII
Bijlage 2: Beschrijving van de 16 persoonlijkheidstypes.....	XXIV
Bijlage 3: Beschrijving van de 4 temperamenten.....	XXVII
Bijlage 4: Beschrijving van de leiderschapsstijl van de 16 types.....	XXVIII
Bijlage 5: Transformationeel leiderschap.....	XXXII
Bijlage 6: Het meest voorkomende MBTI-profiel in management.....	XXXIII
Bijlage 7: Typeverdeling volgens het organisatieniveau.....	XXXVI
Bijlage 8: Typeverdeling volgens het organisatietype.....	XLII
Bijlage 9: Culturele verschillen in de verdeling van het persoonlijkheidstype.....	XLIII
Bijlage 10: Verdeling van het persoonlijkheidstype volgens het geslacht.....	L
Bijlage 11: Interviewschema.....	LVI
Bijlage 12: Contactgegevens van de HR-professionals.....	LIX

## LIJST VAN DE TABELLEN

Tabel 1: De persoonlijkheidstypes van Jung.....	5
Tabel 2: De verdeling van de persoonlijkheidstypes in de algemene bevolking.....	11
Tabel 3: De basisdimensies van persoonlijkheid.....	12
Tabel 4: Het dominante proces van elk type.....	16
Tabel 5: De ontwikkelingsvolgorde van de functies bij de verschillende persoonlijkheidstypes....	17
Tabel 6: Interne consistentie van de continue scores van de vier MBTI-schalen.....	29
Tabel 7: Korte samenvatting van de verschillen tussen types en eigenschappen.....	34
Tabel 8: Hypothesen over relaties tussen persoonlijkheidstype en management.....	43
Tabel 9: Verdeling van het persoonlijkheidstype bij directeuren met N=67.....	55
Tabel 10: De verdeling van de beslissingsstijlen bij directeuren.....	59
Tabel 11: Blinde vlekken van elk persoonlijkheidstype.....	70

## LIJST VAN DE FIGUREN

Figuur 1: Het Johari venster.....	10
Figuur 2: Ontwikkeling van het competentieniveau van de medewerker.....	73
Figuur 3: Het model van situationeel leiderschap II.....	74
Figuur 4: Temperament en intelligentie.....	76
Figuur 5: Het MBTI Z-model.....	109

## LIJST VAN DE GEBRUIKTE AFKORTINGEN

**APT:** Association for Psychological Type

**CAPT:** Center for Applications of Psychological Type

**CEO:** Chief Executive Officer

**MBTI:** Myers-Briggs Type Indicator

### **De voorkeuren:**

**E:** extraversion

**I:** introversion

**S:** sensing

**N:** intuition

**T:** thinking

**F:** feeling

**J:** judging

**P:** perceiving

### **De temperamenten:**

**SJ:** sensing-judging

**SP:** sensing-perceiving

**NF:** intuition-feeling

**NT:** intuition-thinking

## ALGEMENE INLEIDING

*“Whatever the circumstances of your life, the understanding of type can make your perceptions clearer, your judgments sounder, and your life closer to your heart’s desire.”*

*– Isabel Briggs Myers*

In deze individualistische wereld is het modern te zeggen dat iedereen uniek is, gevormd door zijn genen, omgeving en opvoeding. Maar is dit wel zo? Dit zou immers tot gevolg hebben dat iedereen op zichzelf zijn eigen persoonlijkheid moet leren kennen en dat daar niemand bij kan helpen. Dit zou betekenen dat de moeilijkheden die we hebben om te communiceren met anderen of hun reacties en visies altijd nooit bevatbaar en dus begrijpbaar zullen worden. De typetheorie gaat in tegen het idee dat iedereen in een verschillende manier een afwijking is van de ‘ideale normale persoon’. Deze theorie zegt dat op het eerste gezicht willekeurig gedrag niet door het toeval ontstaat maar door het logische resultaat is van observeerbare verschillen in de mentale functionering van het individu. Deze basisverschillen slaan op de manier waarop de persoon verkiest om dingen waar te nemen en te beoordelen (MYERS I. en MYERS P., 1980, blz. 1).

Toen ik voor het eerst op zoek ging naar informatie over de Myers-Briggs Type Indicator kwam ik al snel tot de conclusie dat er heel veel over dit instrument geschreven is. Op Google vind je 237.000 webpagina’s die aan het instrument en de theorie van het persoonlijkheidstype gewijd zijn. Jaarlijks nemen wereldwijd ongeveer 2 miljoen mensen het instrument af. Opmerkelijk is als je de zoektocht rond MBTI beperkt tot Belgische sites de zoekresultaten tot 946 websites verminderd worden. Een persoonlijkheidstest waar zoveel over geschreven is, maar in ons land blijkbaar een grote onbekendheid heeft, verdient op zijn minst een grondigere studie. Enkele uren op het Internet leren mij dat deze persoonlijkheidsindicator in heel veel verschillende domeinen gebruikt wordt en dat er heel veel onderzoek naar gedaan wordt. Omdat we in de eerste drie jaren van de opleiding geen enkel vak hebben in het domein van de human resources vind ik het een interessante uitdaging om dit onderwerp uit te spitten en na te gaan of het instrument en de theorie in België in consultancy bedrijven of in het HR-departement van grote ondernemingen gebruikt wordt.

Deze scriptie bestaat uit twee grote delen; een literatuurstudie en een eigen onderzoek. Het eerste deel is opgesplitst in twee delen. In het eerste deel wordt de Myers-Briggs Type Indicator besproken en in het tweede wordt het gebruik van de Myers-Briggs Type Indicator in leiderschap toegelicht. Het onderzoek is gebaseerd op de opgedane kennis over het instrument vanuit de literatuur en resultaten van onderzoek die in de literatuurstudies besproken worden. De zoektocht naar de (wetenschappelijke) literatuur rond de typetheorie en de Myers-Briggs Type Indicator is echter niet zo gemakkelijk. Op de grote databanken is de beschikbaarheid literatuur over het onderwerp eerder beperkt. De belangrijkste onderzoeken staan in het ‘Journal of psychological type’ en dat is niet beschikbaar op dergelijke databanken of in Belgische bibliotheken. Het zit exclusief in de databank van het Center for Applications of Psychological Type, die ik ontdekt heb in de referenties van enkele artikels. Op deze manier heb ik toch voldoende informatie over de Myers-Briggs Type Indicator en zeker over de toepassingen van het instrument in leiderschap.

kunnen bemachtigen.

In het eerste deel komt de onderliggende theorie aan bod en wordt het instrument en de psychometrische eigenschappen besproken. De discussie die gevoerd wordt over de dichotomieën versus continue scores in het instrument wordt kort toegelicht. Hierin wordt het verschil tussen persoonlijkheidseigenschappen en persoonlijkheidstypes duidelijk gemaakt.

Deel twee bespreekt uitvoerig het gebruik van de Myer-Briggs Type Indicator in leiderschap en resultaten van onderzoek uit de managementwetenschap. Eerst worden de hypothesen uit de vele onderzoeken over het persoonlijkheidstype in management besproken. De relatie tussen persoonlijkheidstype en de manager als leider en beslissingsnemer komt aan bod. Daarnaast worden de resultaten van onderzoek naar de verdeling van het persoonlijkheidstype in management toegelicht. In het tweede deel worden vier denkkaders rond persoonlijkheid en leiderschap besproken. Ze worden aangereikt door mensen die belezers zijn in dit thema.

Het derde deel bespreekt het uitgevoerde onderzoek. Uit de literatuur kwamen verschillende vragen voort en die worden getoetst aan de mening van elf HR-professionals. Deze vragen gaan zowel over de literatuur over de Myers-Briggs Type Indicator zelf als over de toepassing ervan in leiderschap. De gevolgde werkwijze is een semi-structureerd interview. De mening van de geïnterviewde MBTI-experts wordt duidelijk in kaart gebracht aan de hand van enkele stellingen.

Tenslotte geeft het algemeen besluit een kort overzicht van de belangrijkste conclusies en bevindingen uit deze verhandeling. Daarnaast worden de beperkingen van het onderzoek besproken en enkele voorstellen voor verder onderzoek aangereikt.

# DEEL I: DE MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR

## 1. Inleiding

De Myers-Briggs Type Indicator werd ontwikkeld door moeder Katherine Cook Briggs en dochter Isabel Myers. Het werk van Jung wordt in 1923 vertaald in het Engels en ontdekt door deze twee vrouwen. Tijdens De Tweede Wereldoorlog, merkten moeder en dochter op dat veel mensen een baan hadden die niet in lijn lag met hun types. Daarom wilden ze een 'indicator' ontwikkelen waardoor de mensen zichzelf konden beschrijven aan de hand van het model van Jung. Hun interesse in zijn theorie slaat al snel om in een passionele toewijding om ze in de praktijk om te zetten. Ze testten de theorie en hun eigen inzichten uit om familie en vrienden en werden steeds meer overtuigd van zijn waarde. De volgende veertig jaar zal Isabel Myers wijden aan het ontwikkelen en onderzoeken van de indicator tot aan haar dood in 1980 (MCCAULLEY M., 1990, blz. 182). De essentie van de theorie is dat het schijnbaar willekeurige variatie in gedrag in werkelijkheid heel ordelijk en consistent is, namelijk door de basisverschillen in de manier waarop mensen verkiezen de wereld waar te nemen en te beoordelen (MYERS I. en MCCAULLEY M., 1989, blz. 1).

In het eerste deel van deze verhandeling wordt de Myers-Briggs Type Indicator besproken. In het volgende hoofdstuk wordt de theorie waarop het instrument is gebaseerd uitgelegd. In eerste instantie wordt de theorie van Jung uitgelegd en daarna worden de aanvulling van Katherine Cook Briggs en Isabel Myers uitgelegd. Zo komen we aan de bespreken van de vier dimensies van het instrument waardoor de zestien persoonlijkheidstypes of vier temperamenten kunnen vormen. Deze indelingen worden kort toegelicht. Tenslotte worden de organisaties die zich richten op het onderzoek en opleidingen rond dit instrument besproken.

In het derde hoofdstuk wordt de typedynamiek uitgelegd. Eerst wordt uitgelegd waarom iedereen naar het 'individuation' proces streeft en wat het precies inhoudt. Daarna worden de dominante, aanvullende, tertiaire en inferieure mentale functies toegelicht en in het laatste stukje krijgt u een beeld van het algemene ontwikkelingspatroon.

Daarna is het de beurt om het instrument zelf te bespreken. Het is een instrument dat werkt op basis van zelfrapportering. De vragenlijst is opgesteld uit een aantal vragen en woordparen waartussen de deelnemers verplicht worden om te kiezen. Al deze elementen worden in het vierde hoofdstuk besproken.

Vervolgens is er de bespreking van de psychometrische eigenschappen van de MBTI. We bespreken achtereenvolgens de validiteit en de betrouwbaarheid.

In het laatste deel wordt de discussie tussen persoonlijkheid en trait uitgelegd en de verschillen tussen de theorieën die eigenschappen van de persoonlijkheid of persoonlijkheidstypes in kaart willen brengen.

## 2. De theorie

### 2.1 Definitie persoonlijkheidstype

“Persoonlijkheid is een verzameling van stabiele karakteristieken en neigingen die de gelijkenissen en verschillen in het psychologische gedrag, gedachten, gevoelens en handelingen, van mensen bepalen. Persoonlijkheid mag niet enkel als het resultaat van sociale en biologische pressies worden beschouwd (MADDIS., 1976, blz. 9).

“De belangen, waarden, behoeftes en gewoontes van de geest die van nature resulteren uit een set van preferenties zullen een herkenbare verzameling van karaktertrekken en mogelijkheden produceren. Het persoonlijkheidstype van mensen identificeren toont niet enkel respect voor hun keuze van de lijnen waarlangs ze zich willen ontwikkelen maar eveneens voor hun concrete manier waarop ze verschillend wensen te zijn van anderen (BRIGGS MYERS I. en MYERS P., 1980, blz. 9).” “Persoonlijkheid is volgens de typetheorie gestructureerd door vier preferenties met betrekking tot hun gebruik van perceptie en beoordeling. Elk van deze preferenties is een tweesprong in de weg van menselijke ontwikkeling en bepaalt welk van de twee contrasterende vormen van uitmuntende eigenschap een persoon zal volgen. Hoe sterk de uitmuntendheid die men feitelijk bereikt is, is afhankelijk van hun energie en hun streven, maar volgens de theorie van het type, is de soort uitmuntendheid waar zij op afstevenen is bepaald door de aangeboren preferenties (BRIGGS MYERS I. en MYERS P., 1980, blz. 9).” De variaties in menselijk gedrag zijn niet te wijten aan toeval maar zijn het logische resultaat van enkele waarneembare verschillen in de werking van mentale functies (MYERS BRIGGS I., 1980, blz. 1).

De Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) probeert een beeld te krijgen van de persoonlijkheid op basis van de voorkeuren die een individu kent. “De MBTI identificeert preferenties op de vier volgende schalen, met twee tegengestelde preferenties die de extremen of polen van elke schaal bepalen:

? Waar een individu verkiest zijn of haar aandacht te richten en energie te halen: *extraversion of introversion*

? De manier waarop een individu verkiest informatie op te nemen: *sensing of intuition*

? De manier waarop een individu verkiest beslissingen te nemen: *thinking of feeling*

? De manier waarop een individu verkiest zich te oriënteren naar de buitenwereld: *judging of perceiving*

Psychologisch type is het onderliggende patroon dat resulteert uit de dynamische interacties tussen deze preferenties (CULP G. en SMITH A., 2001, blz. 25).”

### 2.2 Oorsprong MBTI: Jung's persoonlijkheidstheorie

De theorie van het psychologische type werd bedacht door de Zwitserse psychiater Carl G. Jung. Hij schreef dat het zogezegde arbitraire gedrag van mensen eigenlijk kan verklaard worden door de preferenties die mensen hebben in het gebruik van hun mentale capaciteiten. De centrale opsplitsing bij Jung bestond uit introverte en extraverte attitudes. Dit is volgens de fundamentele oriëntatie van de persoon naar de objectieve of naar de subjectieve innerlijke wereld (MCCRAE R. en COSTA P., 1989, blz. 18-19). Volgens Jung zijn deze attitudes aangeboren en ontplooiën ze zich onafhankelijk van invloed van de omgeving. Daarnaast stelde hij dat iemand niet extravert en introvert op hetzelfde moment kan zijn. Men kan bewust zijn focus van de ene houding naar de andere verschuiven maar toch blijft men een uitgesproken geprefereerde attitude hebben. Hij stelde eveneens dat individuen via twee koppels van tegengestelde

functies met de wereld omgaan. “Functies zijn specifieke vormen van psychische activiteit en gedrag die hetzelfde blijven onafhankelijk van de omstandigheden (BENFARI R., 1991, blz. 7-8).” Ten eerste de rationele functies, *thinking* en *feeling*, die hij *judging* noemt. Daarnaast de irrationele functies, *sensing* en *intuition*, *perceiving* genoemd. Hierbij wordt een van de vier als dominante functie gezien en een tweede als aanvullende functie (MCCRAE R. en COSTA P., 1989, blz. 18-19). Waarom bekommt Jung precies vier functies? Dit komt omdat Jung alle literatuur over psychologie heeft bestudeerd ter bevestiging van zijn observaties. Zowel in de geschiedenis, religie en literaire werken vond hij hetzelfde viertal terug (BENFARI R., 1991, blz. 8). Volgens Jung kiezen mensen ofwel de rationele ofwel de irrationele mentale functies om met de wereld om te gaan. Jung maakt geen waardeoordeel over de functies die mensen kiezen, ze worden als gelijkwaardig beschouwd (COHEN D. et al., 1981, blz. 884). *Perceiving* wordt gebruikt om informatie uit de wereld op te nemen terwijl *judging* wordt gebruikt om informatie te organiseren en tot conclusies te komen. Elk van deze functies kan op twee manieren gebruikt worden, de zogenaamde preferenties. Jung bouwde een psychologisch type op volgens zijn voorkeur voor enerzijds extravertie of introvertie en anderzijds volgens zijn keuze tussen *perceiving* en *judging*, elk met twee preferenties. Dit heeft als gevolg dat Jung slechts acht verschillende persoonlijkheidstypes beschreef, deze staan in tabel 1.

	introvert		extravert	
T-F	IT	IF	EF	ET
S-N	IS	IN	EN	ES

**Tabel 1: De persoonlijkheidstypes van Jung.**

Jung heeft in zijn werk theoretisch zuivere types beschreven, hiermee wordt bedoeld dat de persoonlijkheidstypes beperkte of geen ontwikkeling van het aanvullende proces hebben. Deze aanpak heeft twee gevolgen. Ten eerste gaat Jung voorbij aan de combinaties van *perceiving* en *judging*. In zeven lijnen schrijft hij deze combinaties af (BRIGGS MYERS I. en MYERS P., 1980, blz. 17). “Uit deze combinaties ontstaan bekende beelden, de praktische intelligentie bijvoorbeeld gekoppeld aan sensatie, de speculatieve intelligentie breekt door met *intuition*, de artistieke *intuition* dat zijn beelden selecteert en voorstelt door een *feeling* beoordeling, het filosofische *intuition* dat zijn visie vertaalt in de sfeer van begrijpbare gedachte enz. ( JUNG C., 1923, blz. 515).” Het tweede gevolg van de verwaarlozing van het aanvullende proces is de vervormde beschrijving van de introverte types. Als men ze portretteert zondereen aanvullend proces, hebben ze geen extravertie in zich en zijn ze bijgevolg niet in staat te communiceren met de buitenwereld (BRIGGS MYERS I. en MYERS P., 1980, blz. 17).

Toch zijn er verschillende implicaties van Jung’s theorie die over het hoofd werden gezien. Ten eerste vermeldt hij de mogelijkheid van combinaties van perceptie en waarneming. Ten tweede verwijst hij ook naar het bestaan van een aanvullend proces maar ver na de beschrijvingen van de types zodat de meeste van zijn aanhangers dit over het hoofd zagen. Hij maakt zelfs, zij het op een eerder cryptische manier, allusies naar het basisprincipe dat het hulpproces voor extravertie bij introverte personen en voor introvertie bij extraverte mensen zorgt. “In samenwerking met de meest gedifferentieerde functie is er een andere functie van secundair belang constant aanwezig (JUNG C., 1923, blz. 513).” “Voor alle types die in de praktijk voorkomen, geldt het principe dat er naast de bewuste hoofdfunctie ook een relatief onbewuste, aanvullende functie bestaat dat in alle opzichten verschilt van de natuur van de hoofdfunctie (JUNG C., 1923, blz. 515).” Door deze cryptische opmerking dachten vele volgelingen van Jung dat de twee meest ontwikkelde



processen in de meest geliefde wereld worden gebruikt en dat de andere wereld aan de twee inferieure mentale functies wordt overgelaten (BRIGGS MYERS I. en MYERS P., 1980, blz. 19). In veel literatuur wordt Jung vermeld als de ontdekker van het dominante proces en het aanvullende proces. Het fenomeen van het dominante proces dat de andere processen overschaduwde en de persoonlijkheid voor een groot deel bepaald werd empirisch opgemerkt door Jung. Samen met de *extraversion-introversion* preferentie vormt dit de basis van zijn psychologische types (BRIGGS MYERS I. en MYERS P., 1980, blz. 11).

Jung publiceerde zijn theorie in 1920 in het boek 'Psychologische typen'. Het werk van Jung bleef echter voor meer dan 40 jaar relatief onbekend. Ten eerste heersten in die periode andere aanpakken in de psychologie, hierbij denken we aan Freud en het behaviorisme. In wetenschappelijke kringen werd Jung beschouwd als een mysticus en zijn aanpak als onwetenschappelijk. De tweede verklaring is het gebrek aan een wetenschappelijke manier om zijn theorie toe te passen. Er bestond geen objectief instrument waarmee de psychologische types konden worden bepaald, ze werden bepaald door de subjectieve waarnemingen van analisten. Een derde reden is de associatie tussen zijn theorie en abnormaal en pathologisch gedrag (BENFARI R., 1991, blz. 5).

### **2.3 Verschillen tussen Jung's theorie en de typologie in de MBTI**

Isabel Briggs Myers ontwikkelde samen met haar moeder, Katherine Cook Briggs, de MBTI in een poging een objectief meetinstrument te bekomen voor de theorie van Jung. Er werden echter verscheidene aanpassingen en toevoegingen gemaakt. In de MBTI wordt het concept van het onderbewuste en de invloed hiervan op de dominante en aanvullende functies genegeerd. Ook de ontwikkeling van compenserende processen in het onderbewustzijn wordt niet aangeraakt. Daarnaast wordt de theorie verfraaid door de toevoeging van een oriëntatie variabele, namelijk die van *judging* en *perceiving* (PITTINGER D., 1993, blz. 469). Deze vierde dichotomie duidt aan op welke manier het individu verkiest met zijn of haar omgeving om te gaan. Ook wordt in de MBTI zowel de preferentie voor de rationele als de irrationele preferenties aangeduid. Men gaat er vanuit dat mensen zowel de wereld op een *perceiving* als op een *judging* manier zullen benaderen bijgevolg bekomt men vier schalen waarop men preferenties en 16 persoonlijkheidstypes heeft. Ten derde wordt pas door Myers en Briggs gebruik gemaakt van het bestaan van een dominante en een aanvullende functie (cf. infra).

### **2.4 De vier dimensies**

De theorie waarop MBTI is gebaseerd, zegt dat de verschillen in menselijk gedrag niet uit toeval voortvloeien maar dat ze het logische gevolg zijn van enkele waarneembare verschillen in de mentale werking. Deze verschillen ontstaan uit de verschillende manieren waarop mensen prefereren dingen waar te nemen en te beoordelen. De eerste functie noemt men *perceiving* en wordt gedefinieerd als de manier waarop men zich bewust wordt van dingen, mensen, gebeurtenissen en ideeën met andere woorden het "bepaalt wat mensen zien in een situatie." Het tweede proces wordt *judging* genoemd en "bevat de processen om conclusies te trekken uit wat men waargenomen heeft" en bepaalt wat men gaat doen met de waarnemingen. *Judging* en *perceiving* vormen samen een groot deel van de totale mentale activiteit, bijgevolg is het aannemelijk dat verschillen in de manier van perceptie en beoordeling resulteren in verschillen in menselijk gedrag (BRIGGS MYERS I. en MYERS P., 1980, blz. 1).

Een persoonlijkheidstype uit de MBTI wordt bepaald aan de hand van zijn preferentie met betrekking tot vier bpolaire indices die elk bestaan uit twee afzonderlijke preferenties. Dit wil echter niet zeggen dat een keuze of preferentie voor een bepaalde pool de andere manier volledig uitsluit. Een voorbeeld dat in de literatuur vaak gebruikt wordt om dit te verduidelijken is het volgende, iedereen heeft een bepaalde voorkeur voor een hand waarmee men schrijft, linkshandigheid of rechtshandigheid. Als men echter door een bepaalde situatie gedwongen zou worden om de andere hand te gebruiken, zou dit ook lukken. Alleen zou dit op een meer onwennige manier gebeuren en meer inspanning vragen.

#### 2.4.1 Extraversion versus introversion

Het eerste paar psychologische preferenties is dat van extravertie en introvertie. Dit verschil bepaalt de manier waarop men zijn percepties en beoordelingen gebruikt in de buitenwereld of in de innerlijke wereld. De belangrijke vragen hier zijn: Waar richt men zijn aandacht naar en waar haalt men zijn energie? Introverte mensen richten zich op de innerlijke wereld van de ideeën en concepten terwijl extraverte personen zich concentreren op de buitenwereld van de mensen en de dingen. Men mag hier echter niet uit concluderen dat een persoon zich beperkt tot een van deze werelden, iedereen zal een deel van zijn tijd extravert als introvert spenderen. Het gaat hier echter om een preferentie met andere woorden de wereld waarin men zich het meest op zijn gemak voelt.

##### 2.4.1.1 Extraversion

“Ik krijg graag mijn energie van actieve betrokkenheid in evenementen en ik heb graag veel verschillende activiteiten. Ik ben opgewonden als ik bij mensen ben en ik houd ervan aan andere mensen energie toe te voeren. Ik ga graag over tot actie en ik laat graag dingen gebeuren. Ik voel me doorgaans thuis in de wereld. Ik begrijp vaak een probleem beter als ik er luidop over kan praten en als ik hoor wat anderen hebben te zeggen (MARTIN C., 1997, Looking at Type: The Fundamentals, Center for applications of psychological type, URL: [http://www.myersbriggs.org/my\\_mbti\\_personality\\_type/mbti\\_basics/sensing\\_or\\_intuition.asp](http://www.myersbriggs.org/my_mbti_personality_type/mbti_basics/sensing_or_intuition.asp)(17/05/2005)).”

##### 2.4.1.2 Introversion

“Ik haal graag mijn energie uit het behandelen van ideeën, foto's, herinneringen, en reacties die in mijn hoofd, in mijn innerlijke wereld zitten. Vaak verkies ik dingen alleen of met 1 of 2 personen, waarmee ik mij op mijn gemak voel, te doen. Ik neem de tijd om na te denken zodat ik een duidelijk idee heb over wat ik zal gaan doen als ik beslis te handelen. Ideeën zijn bijna vaste dingen voor mij. Soms houd ik van het idee van iets dat beter is dan het echte ding (MARTIN C., 1997, Looking at Type: The Fundamentals, Center for applications of psychological type, URL: [http://www.myersbriggs.org/my\\_mbti\\_personality\\_type/mbti\\_basics/sensing\\_or\\_intuition.asp](http://www.myersbriggs.org/my_mbti_personality_type/mbti_basics/sensing_or_intuition.asp)(17/05/2005)).”

#### 2.4.2 Sensing versus intuition

Zoals Jung benadrukt, heeft de mens twee verschillende manieren van waarnemen. Via het eerste proces, *sensing*, worden dingen waargenomen via de vijf zintuigen. Het tweede proces wordt *intuition* genoemd en is het indirect

waarnemen van dingen via het onbewuste. Intuïtieve personen zoeken naar patronen en mogelijkheden in de informatie die ze waarnemen. Op zich is dit geen revolutionaire gedachte, mensen nemen dingen waar op deze twee manieren. Volgens Myers en Briggs vechten deze twee manieren van waarneming om aandacht. In deze theorie draait het dan ook om de preferentie van een persoon in de manier waarop hij de dingen waarneemt. Deze preferentie ontstaat al in de kindertijd (BRIGGS MYERS I. en BRIGGS P., 1980, blz. 2).

#### 2.4.2.1 Sensing

“Aandacht schenken aan fysieke realiteit, wat ik zie, hoor, aanraak, smaak en ruik. Ik ben begaan met wat feitelijk, aanwezig, actueel, en echt is. Ik merk feiten op en ik herinner details die belangrijk zijn voor mij. Ik zie graag het praktische gebruik van dingen en ik leer het best als ik zie hoe ik de dingen die ik leer kan gebruiken. Ervaring spreekt voor mij luider dan woorden (MARTIN C., 1997, Looking at Type: The Fundamentals, Center for applications of psychological type, URL: [http://www.myersbriggs.org/my\\_mbti\\_personality\\_type/mbti\\_basics/sensing\\_or\\_intuition.asp](http://www.myersbriggs.org/my_mbti_personality_type/mbti_basics/sensing_or_intuition.asp) (17/05/2005)).”

#### 2.4.2.2 Intuition

“De meeste aandacht schenken aan indrukken of de betekenis en patronen van de informatie die ik krijg. Ik zou eerder leren door een probleem te denken dan door te handelen op ervaring. Ik ben geïnteresseerd in nieuwe dingen en in wat mogelijk zou kunnen zijn, zodat ik meer nadenk over de toekomst dan over het verleden. Ik werk graag met symbolen of abstracte theorieën, zelfs als ik niet weet hoe ik ze zal gebruiken. Ik herinner gebeurtenissen meer als een indruk van hoe het was dan als actuele feiten of details van wat er gebeurde (MARTIN C., 1997, Looking at Type: The Fundamentals, Center for applications of psychological type, URL: [http://www.myersbriggs.org/my\\_mbti\\_personality\\_type/mbti\\_basics/sensing\\_or\\_intuition.asp](http://www.myersbriggs.org/my_mbti_personality_type/mbti_basics/sensing_or_intuition.asp) (17/05/2005)).”

### 2.4.3 Thinking versus Feeling

Dit zijn de twee uitersten van de *judging* index. Deze index bepaalt de wijze waarop men conclusies trekt uit waargenomen gebeurtenissen, dingen... De eerste manier is *thinking*, hier komt men tot een besluit via een logisch proces dat gericht is op onpersoonlijke feiten. Thinking personen hechten meer belang aan objectieve principes. De tweede manier om waarnemingen te beoordelen is *feeling*. Deze personen concentreren zich voornamelijk op persoonlijke belangen en subjectieve waarde. Het bestaan van deze twee wijzen van *judging* is vanzelfsprekend, iedereen past afhankelijk van de situatie eens *thinking* en een andere keer *feeling* toe. Maar in de MBTI gaat het hem om de voorkeur die men draagt, de wijze waarbij men zich meest op zijn gemak voelt (BRIGGS MYERS I. en MYERS P., 1980, blz. 3).

#### 2.4.3.1 Thinking

“Als ik een beslissing maak, houd ik ervan de basiswaarheid of het basisprincipe te vinden dat moet toegepast worden, ongeacht de specifieke situatie waarin ik verwickeld ben. Ik analyseer graag de voor- en nadelen, om dan consequent en logisch in het beslissen te zijn. Ik probeer om onpersoonlijk te zijn, dus zal ik mijn persoonlijke wensen—of wensen

van andere mensen—mij niet laten beïnvloeden (MARTIN C., 1997, Looking at Type: The Fundamentals, Center for applications of psychological type, URL: [http://www.myersbriggs.org/my\\_mbti\\_personality\\_type/mbti\\_basics/sensing\\_or\\_intuition.asp](http://www.myersbriggs.org/my_mbti_personality_type/mbti_basics/sensing_or_intuition.asp)(17/05/2005)).”

#### 2.4.3.2 Feeling

“Ik geloof erin dat ik de beste beslissingen kan maken door de dingen waar mensen om geven en de standpunten van de mensen die betrokken zijn in een situatie, af te wegen. Ik ben begaan met waarden en de dingen die het best zijn voor de betrokken personen. Ik doe graag wat harmonie vestigt en behoudt (MARTIN C., 1997, Looking at Type: The Fundamentals, Center for applications of psychological type, URL: [http://www.myersbriggs.org/my\\_mbti\\_personality\\_type/mbti\\_basics/sensing\\_or\\_intuition.asp](http://www.myersbriggs.org/my_mbti_personality_type/mbti_basics/sensing_or_intuition.asp). (17/05/2005)).”

#### 2.4.4 Judging versus Perceiving

Dit is de laatste preferentie om een persoonlijkheidstype te identificeren volgens MBTI. Deze preferentie gaat over de oriëntatie naar de buitenwereld, de levensstijl. “Er is een fundamentele tegenstelling tussen de twee attitudes. Om tot een conclusie te komen, gebruiken mensen de *judging* attitude en moeten ze perceptie afsluiten.” Al het bewijs is binnen en bijkomende informatie is irrelevant. Omgekeerd moet men in de waarnemende instelling, beoordeling uitsluiten. Men gelooft dat er nog nieuwe ontwikkelingen kunnen opsteken en dat er nog meer bewijs moet worden verzameld (BRIGGS MYERS I. en MYERS P., 1980, blz. 8) met andere woorden men blijft ontvankelijk tot de finale beslissing in de hoop meer informatie te krijgen. Dit paar beschrijft of je extravert bent in het maken van beslissingen en beoordelingen of bij het opnemen van informatie. Mensen met een preferentie voor *judging* zullen een gestructureerd, geordend leven leiden en houden van afwerking. Anderen die *perceiving* prefereren leven meer spontaan en ongepland, ze zijn meer flexibel (MARTIN C., 1997, Looking at Type: The Fundamentals, URL: [http://www.myersbriggs.org/my\\_mbti\\_personality\\_type/mbti\\_basics/judging\\_or\\_perceiving.asp](http://www.myersbriggs.org/my_mbti_personality_type/mbti_basics/judging_or_perceiving.asp) (17/02/2005)). Dit paar tegengestelden werd door Briggs aan de theorie van Jung toegevoegd. Het heeft als doel het dominante proces vast te stellen (cf. infra).

##### 2.4.4.1 Judging

“Ik gebruik het maken van mijn beslissing om voorkeur, of het nu nadenken of voelen is, te nemen in mijn uiterlijk leven. Voor anderen, lijk ik een geplande of geordende manier van leven te verkiezen, zoals dingen geregeld en georganiseerd hebben, mij meer op mijn gemak voelen als beslissingen gemaakt zijn, en het leven zo veel mogelijk onder controle brengen. Aangezien dit paar alleen beschrijft wat ik verkies in de uiterlijke wereld, kan ik mij, vanbinnen, soepel en open voor nieuwe informatie voelen (wat ik ben). Verwar oordelen niet met beoordeeld zijn, in zijn negatieve betekenis over mensen en gebeurtenissen. Ze zijn niet verbonden (MARTIN C., 1997, Looking at Type: The Fundamentals, Center for applications of psychological type, URL: [http://www.myersbriggs.org/my\\_mbti\\_personality\\_type/mbti\\_basics/sensing\\_or\\_intuition.asp](http://www.myersbriggs.org/my_mbti_personality_type/mbti_basics/sensing_or_intuition.asp)(17/05/2005)).”

#### 2.4.4.2 Perceiving

“Ik gebruik mijn waarnemende functie (of het nu *sensing* of *intuition* is) in mijn uiterlijke leven. Voor anderen, lijkt ik een soepele en spontane manier van leven te verkiezen, ik begrijp en pas me liever aan de wereld aan dan hem te organiseren. Anderen zien me als iemand die open blijft voor nieuwe ervaringen en informatie. Aangezien dit paar alleen beschrijft wat ik verkies in de uiterlijke wereld, kan ik me vanbinnen zelfverzekerd voelen (wat ik ben) en vol plannen zitten. Onthoud, in typetaal betekent waarnemen ‘verkiezen om informatie op te nemen’. Het betekent niet waarnemend in de betekenis van vlugge en nauwkeurige waarnemingen hebben van mensen en gebeurtenissen (MARTIN C., 1997, Looking at Type: The Fundamentals, Center for applications of psychological type, URL: [http://www.myersbriggs.org/my\\_mbti\\_personality\\_type/mbti\\_basics/sensing\\_or\\_intuition.asp](http://www.myersbriggs.org/my_mbti_personality_type/mbti_basics/sensing_or_intuition.asp)(17/05/2005)).”

Uiteindelijk wordt het persoonlijkheidstype aangeduid door een code bestaande uit vier letters (cf. infra) die de preferentie per schaal weergeven. Op deze manier komt men tot 16 verschillende persoonlijkheidstypes. Het gevolg van de preferenties die al ontstaan in de kindertijd, is dat er een verschil in ontwikkeling is van personen met verschillende preferenties met andere woorden van een ander type. Kinderen zijn namelijk in staat hun mentale processen zo te beïnvloeden dat ze hun favoriete proces meest gebruiken en het nietgeprefereerde proces te negeren. Door de constante toepassing van het geprefereerde proces wordt dit proces meer betrouwbaar. Dus mensen met verschillende preferenties ontwikkelen zich volgens verschillende patronen, ze worden meer bekwaam in bepaalde mentale processen waarin personen van een ander type relatief ongeïmproviseerd blijven (BRIGGS MYERS I. en MYERS P., 1980, blz. 2-3).

### 2.5 Het best-fit type

De best-fit is het persoonlijkheidstype waarbij het individu zich het beste voelt. Geen enkele beschrijving zal immers perfect overeenkomen met het beeld dat iemand van zichzelf heeft. Een persoonlijkheid is immers een complex gegeven en de rijkdom ervan kan niet worden gevat in een ‘type’. “Een instrument zegt je niet wie je bent, maar het kan enkel aanwijzen wie je zou kunnen zijn.”

Men kan dit perfect aantonen aan de hand van het Johari venster. Dit maakt niet alleen duidelijk dat een deel van de persoonlijkheid van een individu niet wordt waargenomen door de buitenwereld en privé blijft maar ook dat er voor de persoon zelf een deel van zijn persoonlijkheid ongekend is (BERENS L. en NARDI D., 1999, blz. 6).

	Weet ik van mezelf.	Weet ik niet van mezelf.
Weten anderen van mij.	I  De vrije ruimte	II  De blinde vlek
Weten anderen niet van mij.	III  Privé ruimte	IV  Verborgen talent

**Figuur 1: Het Johari venster.**

## 2.6 Bespreking van de 16 persoonlijkheidstypes

De 16 verschillende persoonlijkheidstypes worden individueel of in subgroepen, bijvoorbeeld *introverted-thinkers* beschreven. De beschrijvingen zijn gebaseerd op de theorie van Jung op de inhoud van het item en op empirisch onderzoek en ervaringen met de verschillende persoonlijkheidstypes (MCCRAE R. en COSTA P., 1989, blz. 34).” Ik heb ervoor gekozen de verschillende types afzonderlijk te bespreken omdat elk type een eigen onderscheidende manier heeft om naar de wereld te kijken en beslissingen te nemen (CAPRARO R. en CAPRARO M., 2002, blz. 593).” De typetabel en de beschrijving voor elk persoonlijkheidstype kan u raadplegen in de bijlagen van deze verhandeling.

## 2.7 De verdeling van de types in de algemene bevolking

De geschatte uitsplitsing in de algemene bevolking van elk van de 16 mogelijke types in the Myers-Briggs Type Indicator is als volgt:

ISTJ	5%	ESTP	13%
ISTP	5%	ESFP	13%
ISFJ	5%	ESTJ	13%
ISFP	5%	ESFJ	13%
INFJ	1%	ENFP	5%
INFP	1%	ENFJ	5%
INTJ	1%	ENTP	5%
INTP	1%	ENTJ	5%

**Tabel 2: De verdeling van de persoonlijkheidstypes in de algemene bevolking**

E = extraversion I = introversion

S = sensing N = intuition

T = thinking F = feeling

J = judging P = perceptive (What shape..., 1992, blz. 24).”

## 2.8 De temperamenten

Persoonlijkheid bestaat uit twee elementen: temperament en karakter. “Het temperament is een configuratie van neigingen” terwijl karakter een vorm van gewoontes is. Temperament slaat op natuurlijke aanleg die een vingerafdruk plaatst op de attitudes en handelingen, die samenhangend zijn, van een individu (KIERSEY D., 1998, blz. 20). Het temperament is aangeboren, inherent en het karakter is exact gevormd en systemisch (KIERSEY D., 1998, blz. 22).

Isabel Myers suggereerde dat er vier clusters te vinden zijn binnen de zestien persoonlijkheidstypes. Zij vond dat er treffende gelijkenissen waren tussen de vier NFs, terwijl de vier NTs op andere manieren gelijk waren. De andere twee groepen waren volgens haar de STs en SFs. Zij maakte dus de indeling op basis van de functieparen. Deze aanpak wordt echter in twijfel getrokken door Kiersey. Hij ontdekte dat de vier STs en de vier SFs in hun groep niet zoveel gemeenschappelijk hadden met elkaar. Hij meende echter patronen te vinden bij SJs en SPs. Zo ontstonden de vier

temperamenten: SPs, SJs, NFs en NTs (KIERSEY D., 1998, blz. 18).

De vier temperamenten worden ingedeeld volgens twee dimensies van persoonlijkheid (cf. tabel 3): hoe we communiceren met anderen en hoe we instrumenten gebruiken om onze doelstellingen te bereiken. In de eerste dimensie wordt een opsplitsing gemaakt naargelang men abstracte bewoordingen boven concrete formuleringen verkiest. In ons gebruik van instrumenten kan men kiezen voor een utilitair, het moet een nut, een gebruik of een coöperatief gebruik hebben (KIERSEY D., 1998, blz. 28).

<b>Instrument/Woorden</b>	<b>Abstract</b>	<b>Concreet</b>
<b>Coöperatief</b>	<b>NF</b>	<b>SJ</b>
<b>Utilitair</b>	<b>NT</b>	<b>SP</b>

**Tabel 3: De basisdimensies van persoonlijkheid**

In elk van de temperamenten onderscheidt Kiersey vier rolvarianten, zodat hij 16 types bekomt die overeenkomen met de 16 persoonlijkheidstypes uit de MBTI. De beschrijving van de vier temperamenten kan u nalezen in de bijlagen.

## **2.9 De organisaties**

Wereldwijd zijn er tal van organisaties, zowel non-profit als profit, die onderzoek rond de MBTI voeren of steunen of materiaal rond het instrument verdelen. Ik heb hier de belangrijkste opgesomd.

### **2.9.1 The center for applications of psychological type**

CAPT is een publieke non-profit organisatie die uitgroeide tot een laboratorium van typologie. Het werd opgericht door Isabel Briggs Myers en Mary McCaulley in 1969 aan de universiteit van Florida. De missie van CAPT is “het uitbreiden en aanleren van een nauwkeurig begrip en de ethische en praktische toepassingen van de theorie van Jung.”

CAPT creëerde de mogelijkheid om via de computer het instrument af te nemen. Op deze manier ontstond een databank die nu 1.000.000 documenten bevat. Deze informatie wordt gecodeerd om te gebruiken voor onderzoek.

Deze organisatie biedt op haar website de grootste verzameling van onderzoek en toepassing van de MBTI. Deze bibliotheek komt tot stand door schenkingen van gepubliceerde en ongepubliceerde onderzoeksrapporten (MCCAULLEY M., 1989, blz. 5). In april 2005 telt deze databank 8.961 artikels. De meeste publicaties komen uit de ‘journal of psychological type’.

#### **2.9.1.1 The journal of psychological type**

The Journal of Psychological Type publiceert originele artikels in verband met de Myers-Briggs Type Indicator en de theorie van psychologisch type zoals beschreven door Carl Jung, Isabel Myers en anderen. Men richt zich op het laatste onderzoek rond persoonlijkheidstype en recente praktische toepassingen ervan. Het wordt volledig nagekeken en herzien door leden van het bestuur van APT (cf. infra) en de redactieleden van het tijdschrift. De redacteur is Tom Karskadon en het wordt uitgegeven door CAPT. Op de site van APT vindt u de voorwaarden waarin een artikel moet voldoen om in aanmerking te komen voor publicatie.

### 2.9.2 The associaton of psychological type

Dit is een organisatie die netwerken stimuleert tussen mensen met een sterke interesse in psychologische types. Ze hebben een forum de APT bulletin board waarop per onderwerp vragen of opmerkingen kunnen worden gepost. Daarnaast wordt op oneven jaartallen een internationale conferentie gesponsord, op even jaartallen vinden er regionale conferenties plaats. Er vinden regelmatig lokale en regionale vergadering plaats tussen de leden (MCCAULLEY M., 1989, blz. 6).

### 2.9.3 The Oxford Psychologist Press

OPP is toonaangevend op het gebied van organisatiepsychologie sinds 1989 en is in Europa de uitgever van leidende merken binnen de markt van de psychometrische testen. Deze instrumenten worden gebruikt voor selectie, persoonlijke ontwikkeling, teamontwikkeling en leiderschap. OPP heeft kantoren in Engeland, de VS, Frankrijk, België, Nederland, Ierland en Denemarken. Daarnaast levert OPP in heel Europa haar producten en diensten via ons uitgebreide netwerk van regionale partners. Het verzorgt eveneens kwalificatietrainingen van de MBTI.

### 2.9.4 The Myers-Briggs foundation

De missie van deze organisatie is het werk van Katherine Cook Briggs en Isabel Briggs Myers op het vlak van psychologisch type verder te zetten. Ze richten zich voornamelijk op het ethische en nauwkeurig gebruik van de MBTI. Hun doelstellingen zijn het uitbreiden van de theorie om nieuw onderzoek en begrip te stimuleren, de ontwikkeling van nieuwe instrumenten aanmoedigen en opleidingen aanbieden via conferenties.

### 2.9.5 Type association Benelux

Deze organisatie heeft als missie netwerken te creëren voor MBTI-geaccrediteerde trainers. Ze wil de theorie rond het psychologische type op een ethische manier in kaart brengen. Hiertoe stellen ze de leden in staat om ervaringen, oefeningen, tips, literatuur uit te wisselen. Opdat het gedachtegoed van de MBTI op een gefundeerde manier verspreid zou worden.

## **3. De levenslange typeontwikkeling**

### **3.1 'Individuation'**

'Individuation' is het proces waarbij men de bewuste controle over de dominante en aanvullende functie los laat om de ontwikkeling en de integratie van de tertiaire en inferieure functies toe te laten. Dit proces brengt onze diepere persoonlijkheid naar boven.

Volgens Jung streeft elke persoon naar volledigheid waardoor men de verschillende aspecten van de persoonlijkheid ontwikkelt. In de eerste fasen van ons leven (cf. infra) concentreren mensen zich op de ontwikkeling van de preferenties. Op basis van deze voorkeuren wordt ons persoonlijkheid(stype) gevormd. Verschillende omstandigheden dwingen



mensen echter tot het ontwikkelen van niet-geprefereerde functies om te groeien. Deze typeontwikkeling vraagt veel energie en oefening om de vaardigheden die gekoppeld zijn aan de tertiaire en inferieure functie onder de knie te krijgen om zo ons verborgen potentieel ten volle te kunnen benutten (MCGUINNESS M., 2004, blz. 5).

### 3.2 Werking van de typeontwikkeling

Typeontwikkeling begint bij het verwerven van volledige controle over de primaire en secundaire functies. Men moet inzicht krijgen over de troeven van zijn voorkeur maar ook over de tekortkomingen, men moet met andere woorden begrijpen hoe men zijn voorkeur kan gebruiken maar veel belangrijker wanneer de voorkeur niet te gebruiken “omdat de tegengestelde functie of attitude meer gepast is.” Pas daarna moet men streven naar het ontwikkelen van een gecontroleerd gebruik van zijn niet-geprefereerde functies en attitudes. Typeontwikkeling is een moeilijke opgave maar perfect mogelijk voor iemand die zijn aangeboren voorkeuren beheerst en die begrijpt waarom de aanpak die hij van nature zou kiezen in bepaalde situaties niet geschikt is (MYERS I. in MCCAULLEY M., 1989, blz. 36).

Typeontwikkeling is het proces waarbij men de geprefereerde manier van informatie opnemen en conclusies trekken gemakkelijker gebruikt en beheerst. Hiertoe moet men een functie onderscheiden van de andere processen, het trainen om er meer geoefend in te worden. Volgens Jung zijn alle functies grotendeels onbewust en onontwikkeld in kinderen. Als zij opgroeien worden de verschillende functies ontwikkeld. Over de timing van deze typeontwikkeling werd al uitvoerig onderzoek gedaan. Men neemt aan dat de dominante functie zich ontwikkelt in het zevende levensjaar, het aanvullende proces bij 20 jaar, de tertiaire functie tussen de leeftijd van 30 tot 40 jaar en het inferieure proces in de middelbare leeftijd of later (cf. infra). Door de ontwikkeling van het persoonlijkheidstype verandert de manier waarop men naar de wereld kijkt en de manier waarop men zich gedraagt. De dominante en aanvullende functie vormen het grootste deel van de eigenwaarde van een persoon. Wanneer de minder geprefereerde functies zich ontwikkelen wordt het aantal mogelijke gedragingen groter. Maar de dominante en aanvullende functies zullen altijd de kernfuncties van de persoonlijkheid blijven (MYERS en BRIGGS FOUNDATION, URL: [http://www.myersbriggs.org/my\\_mbti\\_personality\\_type/understanding\\_mbti\\_type\\_dynamics/lifelong\\_type\\_development.asp](http://www.myersbriggs.org/my_mbti_personality_type/understanding_mbti_type_dynamics/lifelong_type_development.asp). (17/02/2005)). De sterke punten van een persoonlijkheidstype worden pas werkelijkheid wanneer de ontwikkeling van het type adequaat is. Zoniet vertonen mensen voornamelijk de typische zwaktes van hun persoonlijkheidstype (BRIGGS MYERS I. en MYERS P., 1980, blz. 173). Goede typeontwikkeling heeft twee voorwaarden:

1. Een voldoende maar minderwaardige ontwikkeling van de processen *perceiving* en *judging*, waarvan één dominant is.
2. Een adequate maar onevenwichtige mogelijkheid om de extraverte en introverte attitudes, waarvan er één domineert, te gebruiken.

Dus moet men het dominante proces aanvullen met een tweede proces dat ondergeschikt is aan het dominante proces en dat helpt om te gaan met functies die het dominante proces negeert (BRIGGS MYERS I. en MYERS P., 1980, blz. 174). Goede persoonlijkheidsontwikkeling is dus niet gelijk aan het ontwikkelen van alle vier de functies zodat ze evenwaardig worden. Het vereist dat men de dominante en de secundaire functie goed ontwikkelt en dat men de andere functie kan gebruiken als deze meer geschikt zijn volgens de situatie. Het is dus normaal dat de geprefereerde functies beter ontwikkeld blijven dan de niet-geprefereerde functies (MCGUINNESS M., 2004, blz. 5).

### 3.3 Het dominante proces

De dominantie van een proces is essentieel voor de stabiliteit van een persoon. Elk proces heeft specifieke doelstellingen en om deze succesvol te bereiken moet ze “constant duidelijk en ondubbelzinnig” zijn (JUNG C., 1971, blz. 514). Het leidende proces moet steeds hetzelfde zijn opdat de handelingen uit het verleden zouden blijven stroken met de doelstellingen (BRIGGS MYERS I. en MYERS P., 1980, blz. 175). Aan de theorie van Jung werd een vierde schaal toegevoegd, namelijk die van *judging* versus *perceiving*. Deze index moet, samen met de *extraversion-introversion* preferentie, bepalen wat het dominante proces is (MCCRAE R. en COSTA P., 1989, blz. 19). De dominante functie is de functie, *judging* of *perceiving*, die het meest ontwikkeld is, bijgevolg moet de persoon er een duidelijke preferentie voor vertonen (MCCRAE R. en COSTA P., 1989, blz. 27). Mensen hebben behoefte aan een leidende kracht in hun leven. “Hiertoe ontwikkelen ze hun beste proces zodat het hun leven domineert en verenigt. In de natuurlijke loop van de gebeurtenissen, doet elke persoon dit. Het dominante proces verkrijgt een persoonlijke geldigheid boven alle andere processen die niet in vraag gesteld wordt. Men zal dit proces het meest gebruiken, vertrouwen en er zich het meest bij op zijn gemak voelen (BRIGGS MYERS I. en MYERS P., 1980, blz. 10). Als men geen dominant proces zou hebben zouden alle vier de geprefereerde processen gelijkmatig gebruikt worden. Volgens Jung zouden alle processen onderontwikkeld blijven en een primitieve mentaliteit creëren aangezien twee tegengestelde manieren om iets te doen in conflict treden met elkaar (BRIGGS MYERS I. en MYERS P., 1980, blz. 11).

### 3.4 Het aanvullende proces

Echter een leven leiden op basis van de waarden die worden gecreëerd door een enkel proces volstaat niet. Opdat mensen een gebalanceerd leven zouden kunnen leiden, moeten ze een tweede proces adequaat ontwikkelen, maar ondergeschikt aan het dominante proces. Als het dominante proces *judging*, dus of *sensing* of *intuition*, is dan zal het hulpproces *perceiving*, of *thinking* of *feeling*, zijn en omgekeerd. Men zal zijn aanvullende proces slechts raadplegen als het niet strijdig is met hun dominant proces en dan zal dit nog afhangen van de mate waarin het proces ontwikkeld is (BRIGGS MYERS I. en MYERS P., 1980, blz. 10). Het aanvullende proces is altijd complementair met de dominante functie (BENFARI R., 1991, blz. 11). Balans in de typetheorie verwijst niet naar de gelijkheid van twee processen of attitudes. Men doelt op een superieure vaardigheid in een proces, aangevuld met hulpvaardige maar niet concurrerende expertise in een ander proces (BRIGGS MYERS I. en MYERS P., 1980, blz. 174). De ontwikkeling van een aanvullend proces zorgt voor balans op twee niveaus. Ten eerste zal het hulpproces het dominante proces bijstaan en ten tweede zal het voor een balans tussen *introversion* en *extraversion* zorgen. Dit proces moet er dus voor zorgen dat mensen zich niet enkel op de buitenwereld of de innerlijke wereld zullen concentreren. Het tweede proces zal gebruikt worden om te handelen in de wereld waarin men zich minder op zijn gemak voelt. Met andere woorden “het aanvullende proces geeft nodige extravertie aan introverte mensen en de nodige introversie aan de extraverte personen (BRIGGS MYERS I. en MYERS P., 1980, blz. 19).” Dus extraverte personen zullen hun hulpproces aanspreken voor interacties in de innerlijke wereld en introverte personen voor interacties in de buitenwereld. Als het dominante proces zowel in de buitenwereld als in de innerlijke wereld zou functioneren, zou men het ook voor minder belangrijke zaken moeten gebruiken. Hieronder zou hun hoofddoel in het leven lijden.

Men kan het dominante proces bepalen aan de hand van de vier letters uit het persoonlijkheidstype van een persoon. Het dominante proces moet ofwel het *perceiving* proces zijn, dat wordt aangeduid door de tweede letter, ofwel het *judging* proces, dat wordt aangeduid door de derde letter. Aangezien de vierde letter aantoont hoe een persoon omgaat met de buitenwereld, toont deze preferentie het dominante proces voor de extraverte mensen, aangezien hun geprefereerde wereld de buitenwereld is. Bij introverte personen moet men een omgekeerde redenering volgen. Zij voelen zich namelijk het best in de innerlijke wereld en daarom wordt in de vierde letter hun aanvullend proces aangeduid, het proces dat wordt gebruikt in de, voor hen, minst aangename wereld. Dus het dominante proces, dat zij gebruiken in de innerlijke wereld, is het proces dat we niet terug vinden in de vierde letter. In de volgende tabel werd bij elk persoonlijkheidstype het dominante proces onderlijnd (BRIGGS MYERS I. en MYERS P., 1980, blz. 10).

IS <u>T</u> J	IS <u>F</u> J	IN <u>F</u> J	IN <u>T</u> J
IS <u>T</u> P	IS <u>F</u> P	IN <u>F</u> P	IN <u>T</u> P
ES <u>T</u> P	ES <u>F</u> P	EN <u>F</u> P	EN <u>T</u> P
ES <u>T</u> J	ES <u>F</u> J	EN <u>F</u> J	EN <u>T</u> J

**Tabel 4: Het dominante proces van elk type.**

Deze preferenties voor dominante en aanvullende processen kunnen worden geobserveerd in de grootte van elk van de vier schalen. De scores van de SN en TF schaal moeten de preferenties op de EI en JP schaal weerspiegelen (PITTINGER D., 1993, blz. 473). Om te weten te komen wat de dominante functie van een persoon is moet men de waarden van de functies *judging* en *perceiving* vergelijken. Het dominante proces is immers de meest ontwikkelde functie. Bijgevolg moet het individu hiervoor de grootste preferentie vertonen. De sterkte van de preferentie van deze functie wordt bepaald door de afstand van de continue score van het neutrale punt, geplaatst op 100. Voor *perceiving* zal dit gebeuren op de *sensing-intuition* score en voor *judging* wordt de afstand op de *thinking-feeling* score bepaald. Er werd een onderzoek verricht naar de voorspelbaarheid van de dominante functie. In de studie werd gekeken welke subjecten de voorspelde dominante functie vertoonden en welke subjecten een sterkste preferentie vertonen voor een andere functie. Er werd geen significante relatie met de voorspelde dominante functie gevonden zowel bij vrouwen als bij mannen. Met andere woorden respondenten hebben evenveel kans dat ze de voorspelde dominante functie al dan niet vertonen (MCCRAE R. en COSTA P., 1989, blz. 27-28).

“De beweringen over de dominante en aanvullende processen zijn enkel gebaseerd op de Jungiaanse theorie en op het gebruik van de JP en de EI schalen om die processen te bepalen, ze worden echter niet gestaafd door gegevens. Er is geen enkel bewijs dat de JP schaal verband houdt met het relatieve belang van *thinking* of *perceiving*. Bijgevolg kunnen de gebruikers van de MBTI de schaal *judging-perceiving* herdefiniëren als een index om de preferentie tussen een gestructureerd en een spontaan leven aan te duiden (MCCRAE R. en COSTA P., 1989, blz. 35).”

Onderzoek naar de stabiliteit van de dominante functies, bepaald door de MBTI, door een test-hertest opzet over 20 maanden wees uit dat studenten met een dominante *intuition* en dominante *feeling* een hoge hertest statistiek hebben. Dominante *sensing* kent een lagere hertest waarde en is dus minder stabiel dan de vorige functies. Dominante *thinking*

heeft echter een onvoldoende hoge waarde. Men kan dit verklaren door het gebruik van continue scores in het instrument. Wanneer men de schalen als categorisch beschouwd is de hertest statistiek voor de thinking-feeling schaal iets groter. Het was echter de opleidingscontext die de statistieken had beïnvloed, in de opleiding werden voornamelijk de NFP processen versterkt (SALTER D. en EVANS N., 1997, blz. 596).

### 3.5 Tertiaire en inferieure processen

Mensen ontwikkelen volgens de typetheorie naast een dominante functie twee assisterende functies en een secundaire en een tertiaire functie. Het meest ontwikkelde van de twee wordt het aanvullende proces genoemd (cfr. Supra). Het inferieure proces wordt niet ontwikkeld en naar het onbewuste verbannen. “De inferieure functie is altijd het tegenovergestelde van de dominante functie (BENFARI R., 1991, blz. 10).”

### 3.6 Het ontwikkelingspatroon

Mary McGuiness beschrijft het patroon waarlangs de meeste mensen hun persoonlijkheid ontwikkelen in een handleiding om mensen te introduceren met het begrip persoonlijkheidstype. De volgorde waarin de verschillende functies worden ontwikkeld is verschillend bij elk persoonlijkheidstype. In de tabel vind u de volgorde waarin elk type zijn functies ontwikkelt

	Dominante functie	Aanvullende functie	Tertiaire functie	Inferieure functie
ISTJ	Si	Te	Fi	Ne
ISFJ	Si	Fe	Ti	Ne
INTJ	Ni	Te	Fi	Se
INFJ	Ni	Fe	Ti	Se
ISTP	Ti	Se	Ni	Fe
INTP	Ti	Ne	Si	Fe
ISFP	Fi	Se	Ni	Te
INFP	Fi	Ne	Si	Te
ESTP	Se	Ti	Fe	Ni
ESFP	Se	Fi	Te	Ni
ENFP	Ne	Ti	Fe	Si
ENTP	Ne	Fi	Te	Si
ESTJ	Te	Si	Ne	Fi
ENTJ	Te	Ni	Se	Fi
ESFJ	Fe	Si	Ne	Ti
ENFJ	Fe	Ni	Se	Ti

**Tabel 5: De ontwikkelingsvolgorde van de functies bij de verschillende persoonlijkheidstypes.**

i: de functie wordt introvert gebruikt.

e: de functie wordt extravert gebruikt.

De typeontwikkeling volgt niet alleen een bepaald patroon waarbij de verschillende functies worden ontwikkeld in een bepaalde volgorde, de functies worden ook op een bepaalde leeftijd ontwikkeld.

1. Peuter en kleuter (0-6 jaar): Een kind in deze leeftijdsgroep verkent de verschillende functies en attitudes om te ontdekken bij welke het zich het meest comfortabel voelt en welke het bestwerken. De voorkeur voor extravertie en introvertie wordt hier al gevormd. Het is mogelijk dat andere preferenties ook zichtbaar zijn maar dit is niet bij iedereen het geval.
2. Kindertijd (6-12 jaar): De dominante functie wordt ontwikkeld in de wereld waar het kind zich het meest gemakkelijk voelt.
3. Adolescentie (13-20 jaar): De aanvullende functie wordt ontwikkeld in de tegengestelde wereld van de dominante functie. De dominante functie wordt door deze functie ondersteund door het voorzien van een proces dat men kan gebruiken in de minder geprefereerde wereld. Als de dominante functie extravert is, zal de aanvullende functie dus introvert zijn.
4. Vroege volwassenheid (20-35 jaar): In deze leeftijdscategorie wordt de tertiaire functie ontwikkeld. Volgens Myers komt deze functie tot uiting in dezelfde wereld als de aanvullende functie. Echter in recent onderzoek gaat men er vanuit dat de functie in dezelfde wereld als de dominante functie ontstaat.
5. Midlife (35-50 jaar): De vierde functie wordt ontwikkeld in de ongeprefereerde functie. Deze functie is het minst ontwikkeld en in stresssituaties verliest men het eerst de controle over deze functie.
6. Integratie (50+ jaren): Men probeert alle functies te integreren en tot begrip te komen wanneer men welke functie het best gebruikt (MCGUINNESS M., 2004, blz. 5).

## 4. Het instrument

### 4.1 Zelfrapportering

“De MBTI is een gepatenteerd instrument dat voornamelijk wordt gebruikt om de persoonlijkheid van individuen te bepalen (PITTINGER D., 1993, blz. 468).” Het is een vragenlijst bestaande uit meerkeuze vragen die men kan invullen in 15 tot 20 minuten. De MBTI moet worden afgenomen en de resultaten moeten worden geïnterpreteerd door een daartoe opgeleide en bevoegde professionele consultant om misverstanden en misbruik te vermijden (CULP G. en SMITH A., 2001, blz. 24). Toch is er geen tijdslimiet en het invullen gebeurt daar zelfrapportering (CAPRARO R. en CAPRARO M., 2002, blz. 593). Omdat het instrument met zelfrapportering werkt, is het belangrijk dat de respondenten beseffen dat er geen juiste en fouten antwoorden zijn. Men moet de antwoorden kiezen die het best bij hen passen. Na afloop ontvangt men een persoonlijk MBTI profiel en een interactieve feedback discussie met de MBTI professioneel met nuttige informatie om uw MBTI resultaten te gebruiken (URL: <http://www.myersbriggs.org/my%5Fmbti%5Fpersonality%5Ftype/take%5Fthe%5Fmbti%5Finstrument/>(17/02/2005)).

## 4.2 Items in een niet-theoretische en onbedreigende taal

De items in de vragenlijst van MBTI zijn gericht op oppervlakkig gedrag. Dit komt omdat bij het ontstaan van het instrument, persoonlijkheidsvragenlijsten voor zelfbeoordeling niet bestonden en er een kritische houding was tegenover het idee dat mensen zelf een nauwkeurige beoordeling van hun eigen persoonlijkheid konden geven.

Omdat de meeste mensen geen kennis hebben van de typetheorie baseerde Isabel Myers de items op oppervlakkige gedragingen die ze had geobserveerd en die volgens haar aanwijzingen konden geven over de voorkeuren van een persoon (Kwalificatietraining, 2005, blz. WV-93). Isabel Myers verduidelijkt dit in haar welbekende uitspraak dat de items bedoeld zijn als “straws to show which way the wind blows. They are not the wind (MYERS I., 1980, blz. 23).”

De inhoud van de items wordt op een niet-theoretische manier, vrij van psychologisch jargon, verwoord opdat ze bedoeld zijn “als een stimulus om de passende reactie uit te lokken.” Daarenboven is de taal niet-bedreigend zodat het instrument toegankelijk is voor mensen van uiteenlopende leeftijd en opleiding (Kwalificatietraining, 2005, blz. V-93).

## 4.3 Gebruik maken van een formule met gedwongen keuze

In zijn basisvorm bestaat de test uit een reeks vragen waarop men moet antwoorden door middel van een gedwongen keuze tussen twee mogelijkheden. De vragen handelen over gedragspreferenties en zdfbeschrijvende adjectieven. De resultaten worden daarna in een tabel geplaatst om de preferenties voor elk van de vier schalen aan te tonen. Hoewel er een continue schaal is voor elke dimensie is het resulterende persoonlijkheidsprofiel een nominale score van preferentie. In een vroegere versie kregen individuen die zich op het nulpunt van de continue schaal bevonden een ‘x’ in plaats van een lettercode. Deze procedure werd vervangen door een tiebreak procedure, waarbij bij twijfel het minst sociaal wenselijke antwoord wordt gekozen (PITTINGER D., 1993, blz. 470).

Deelnemers ergeren zich echter vaak aan de gedwongen keuze omdat ze bij bepaalde keuzes niet kunnen kiezen tussen beide mogelijkheden of omgekeerd geen enkele mogelijkheid passend vinden. Waarom toch voor deze methode opteren?

De kern van de typetheorie is het bestaan van voorkeuren voor een bepaalde pool van een dichotomie (cf. infra). Maar daarom kunnen ze niet beide kanten waarderen en gebruiken. Er is een bepaalde voorkeur voor één van de twee polen. Een instrument dat mensen de kans biedt om aan te tonen tot welke voorkeurencategorieën ze behoren, moet dus gebruik maken van gedwongen keuzes en moet bovendien beide zijden van de dichotomie opnemen. Zoniet is de kans immers reëel dat de reacties geen voorkeur aanduiden. Dit kan met een voorbeeld verduidelijkt worden:

Als de items enkel zouden handelen over één kant van de dichotomie zou men de voorkeur, hier *voorsensing* of *intuition*, als volgt kunnen proberen achterhalen:

1. “Is het een groot compliment als je zegt dat iemand over inzicht beschikt?”
  - a. Ja
  - b. Neen”
2. “Is het een groot compliment als je zegt dat iemand over gezond verstand beschikt?”
  - a. Ja
  - b. Neen”

Het is duidelijk dat heel wat mensen op beide vragen ja zouden antwoorden waardoor het onmogelijk is om hun voorkeur te identificeren. Item 73 uit de UK MBTI Stap 1 zorgt er dan ook voor dat de deelnemer gedwongen wordt tot

een keuze tussen beide zijden van de dichotomie:

“Het is een groter compliment te zeggen dat iemand (a) visie heeft, of (b) gezond verstand heeft?” (Kwalificatietraining, 2005, blz. V-94).

#### **4.4 De woordparen**

Isabel Myers besprak met deelnemers van de vragenlijst de strategie waarmee ze de vragenlijst benaderden en beantwoordden. Ze kwam tot de vaststelling dat de verschillende persoonlijkheidstypes het instrument op verschillende manieren aanpakten. Mensen met een voorkeur voor extravertie bleken terug te grijpen naar een recente situatie waarin ze de keuze uit de vraag hebben moeten maken en antwoordden volgens dezelfde reactie. Introverte deelnemers beslissen op basis van de kernwoorden in de keuzemogelijkheden. Om de invloed van de recente gebeurtenis te elimineren of te beperken, ontwikkelde Myers woordpaar-items. Deze items zijn immers minder contextueel gericht. Een ander voordeel van de woordpaar-items is dat ze vlug kunnen worden beantwoordt waardoor er meer items in de vragenlijst kunnen worden opgenomen. Daarnaast is de verwerkingstijd van deze soort items veel korter.

Voor de volledigheid dient vermeld te worden dat meer systematisch onderzoek de verschillende strategieën, die Myers ontdekte, niet bevestigden (Kwalificatietraining, 2005, blz. V-98).

De grote zorg in verband met deze woordparen is de eis dat ze evenwichtig en onbevooroordeeld zijn. Een optie binnen een bepaald item mag niet een waardevollere of meer sociaal wenselijke keuze lijken dan de andere mogelijkheid. Daarom zijn de opties geen logische tegengestelden maar psychologische tegengestelden. Ze zijn zo ontworpen dat ze mensen kunnen onderscheiden per voorkeurtype (Kwalificatietraining, 2005, blz. V-98-99).

#### **4.5 Itemwaarden**

De antwoorden krijgen een gewicht van 0, 1 of 2 afhankelijk van de waarschijnlijkheid waarmee het antwoord zal gegeven worden door mensen met de voorkeur die de vraag moet meten en niet zal gekozen worden door personen met de tegenovergestelde voorkeur (MCCAULLEY M., 1981, blz. 310311). Met andere woorden dat een antwoord voor J wordt gegeven door Js en niet door Ps. Door deze werkwijze wordt de sociale wenselijkheid van de antwoorden in rekening gebracht. De items hebben verschillende antwoordverdeling bij elk van de 16 persoonlijkheidstypes. Daarom krijgen heel populaire items een waarde nul. Items die weinig aangeduid worden krijgen een waarde 2 omdat als ze worden aangeduid ze een grotere voorspellende kracht van de typepreferentie vormen. Vroeger werden verschillende scores gebruikt voor mannen en vrouwen op de vier dimensies. Maar vanaf formulier E en F werd dit nog enkel voor de *thinking-feeling* toegepast want zelfs vrouwen met een duidelijke voorkeur voor *thinking* hebben een hogere neiging om bepaalde *feeling*-gerichte antwoorden te geven dan mannen (MYERS I. en MCCAULLEY M., 1985, blz. 146-148).

#### **4.6 De drie formulieren: F, G en M**

Er bestaan verschillende versies van de MBTI. De eerste vragenlijst, gepubliceerd in 1962, werd formulier F gedoopt (Kwalificatietraining, 2005, blz. V-105). Het is een vragenlijst die men zelf moet invullen, bestaande uit 114 keuzevragen en 52 woordparen waarvan er slecht 95 een score krijgen. Het doel van de 71 resterende items wordt niet uitgelegd in het handboek (SAGGINO A. et al, 2000, blz. 2). In 1978 werd een nieuwe vragenlijst ontwikkeld door een

herstandaardisering van de MBTI-schalen (Kwalificatietraining, 2005, blz. V-105). Formulier G bestaat uit 126 vragen waarvan er slechts 94 een score krijgen. De meeste vragen zijn meerkeuzevragen met twee antwoordmogelijkheden, er zijn ook vragen met meerdere opties. Vragen waarbij men twee of meer antwoorden mag aankruisen zijn ook opgenomen. Voor elke preferentie wordt de score op een bepaalde manier bepaald, de meeste items krijgen echter een omgekeerde score voor de tegengestelde functie. De geprefereerde functie is die met de hoogste score. Door de vier preferenties te bepalen, bekomt men een code van vier letters die desubjecten in één van de 16 types indeelt (MCCRAE R. en COSTA P., 1989, blz. 25).

#### **4.7 De drie stappen van MBTI**

In 1996 startte Oxford Psychologist Press een onderzoek naar de ontwikkeling van een vragenlijst die gestandaardiseerd was op de bevolking van het Verenigd Koninkrijk. Tot dan werd gebruik gemaakt van formulier G dat werd gestandaardiseerd in de VS in de jaren 70. De basisredenen zijn de culturele verschillen enerzijds tussen de VS en het VK en anderzijds tussen de 20<sup>ste</sup> en 21<sup>ste</sup> eeuw. Dit betekent dat men items zal moeten veranderen en/of ze een andere waarde toekennen. Het doel was “de psychometrische eigenschappen van het instrument verbeteren en toch trouw blijven aan Jungs theorie van psychologische types.” Concreet wou men het aantal treffers, waarbij het gerapporteerde type gelijk is aan het best passende type, verhogen. Uit onderzoek bleek dat formulier G daar slechts voor 64% in slaagde (Kwalificatietraining, 2005, blz. V-102). De vragenlijsten Step I en Step II worden over het algemeen in Europa gebruikt.

##### **4.7.1 De MBTI Step I**

De MBTI<sup>®</sup> Step I toont hoe de respondent past in de theorie van Jung aangaande psychologische types. In deze stap komen de subjecten hun natuurlijke voorkeur om informatie te verzamelen en beslissingen te nemen te weten. Door hun kennis over hun persoonlijkheidstype zijn ze in staat hun persoonlijke en interpersoonlijke prestaties te verhogen. Kort gezegd, laat stap I toe om iemand in één van de 16 persoonlijkheidstypes in te delen. De theorie over psychologische types en de MBTI laten echter nog diepere, meer persoonlijke toepassingen toe. Op het einde van haar leven was Isabel Briggs Myers aan het werken aan een individuele methode om te ontdekken hoe elke persoon zijn typepatroon ervaart, omdat de subjecten hun unieke individualiteit binnen hun type zouden kunnen identificeren (URL: <http://www.16types.com/Request.jsp?lView=ViewArticle&Article=OID:260629&Page=OID:260630>(27/02/2005)).

##### **4.7.2 De MBTI Step II**

In 1989 werd het Expanded Analysis Report van de MBTI gepubliceerd. Dit werd in 1996 omgedoopt to MBTI<sup>®</sup> Step II (Kwalificatietraining, 2005, blz. V-105). In de MBTI<sup>®</sup> Step II krijgt elk van de vier dichotomieën vijf facetten. Deze facetten moeten het unieke van elke respondent meer in detail uitleggen en de verschillen die ervaren worden tussen personen van hetzelfde persoonlijkheidstype, verklaren. Stap twee brengt de subtiele nuances die wij allemaal hebben in een persoonlijkheidstype aan het licht. Het helpt persoonlijke sterktes en specifieke uitdagingen te ontdekken om zo een meer productieve type-ervaring te creëren (URL: <http://www.16types.com/Request.jsp?lView=ViewArticle&Article=OID:260629&Page=OID:260630>(27/02/2005)).



### 4.7.3 De MBTI Step III

MBTI® Step III is een manier om scores te geven aan het instrument om zo het huidige gebruik van *judging* en *perceiving* en de waarschijnlijke effectiviteit ervan te tonen. Aanbevelingen en suggesties worden aangereikt om mensen te helpen hun natuurlijk type zo effectief mogelijk te gebruiken. Isabel Briggs Myers was er immers van overtuigd dat het begrip van de eigen patronen van *judging* en *perceiving* de mensen kan helpen om duidelijker dingen waar te nemen, om meer degelijke beoordelingen te maken. Deze stap werd ontwikkeld door het creëren van verschillende schalen en patronen in de antwoorden op de items uit de MBTI. Isabel Briggs Myers ontdekte dat de patronen gerelateerd waren aan de specifieke manier waarom mensen hun type gebruiken. Het onderzoek dat Myers en McCaulley startten in 1980, wordt nu gevalideerd op meer recente steekproeven. Er worden rapporten opgesteld die het gebruik van *judging* en *perceiving* beschrijven en er worden manieren om de effectiviteit van een type te verhogen ontwikkeld en getest (URL: <http://aptinternational.org/step3.htm> (27/02/2005)). Dit instrument zit nog volop in de ontwikkelingsfase.

Men kan eveneens proberen het psychologische type van een persoon te bepalen aan de hand van observatie. Hierbij moet men niet alle zestien mogelijkheden in rekening brengen. Van zodra er zekerheid is over een bepaalde preferentie, bijvoorbeeld extraversie, kan men de helft van de types uitsluiten, in dit geval degene met introversie (BRIGGS MYERS I. en MYERS P., 1980, blz. 21).

## 5. Psychometrische eigenschappen van de MBTI

Psychometrisch onderzoek richt zich naar de statistische eigenschappen van de test (PITTENGER D., 1993, blz. 476). We bespreken hier de validiteit en de betrouwbaarheid van de Myers-Briggs Type indicator. We gaan telkens na wat de definitie is en wat de resultaten zijn van onderzoek naar de verschillende soorten van validiteit en betrouwbaarheid.

### 5.1 Validiteit

#### 5.1.1 Definities van validiteit

Validiteit is de mate waarin een instrument meet wat het moet meten, en de mate waarin wat het instrument meet waarde, betekenis heeft. Waarom is dit belangrijk? Als persoonlijkheidstypes accuraat de echte wereld weerspiegelen dan kan men het gedrag van mensen in een bepaalde mate voorspellen door middel van de MBTI. De validiteit van de MBTI werd in drie categorieën onderzocht:

1. De validiteit van de vier afzonderlijke schalen
2. De validiteit van de vier koppels preferenties als dichotomieën
3. De validiteit van de types zelf of van bepaalde combinaties van preferenties (LAWRENCE G. en MARTIN C., Building people, building programs, hoofdstuk 7, Center for applications of psychological type, URL: [http://www.myersbriggs.org/my\\_mbti\\_personality\\_type/mbti\\_basics/reliability\\_and\\_validity.asp](http://www.myersbriggs.org/my_mbti_personality_type/mbti_basics/reliability_and_validity.asp) (17/02/2005)).

“De validatie van een waarderingsinstrument is een afleidbaar proces dat de gelijktijdige inachtneming van zowel de

theoretische als de empirische basis van de test bevat, zowel de bedoelde als de eigenlijke toepassingen van de test, het bewijs dat de constructie van de test controleert en de ethische implicaties van het gebruik van de test (PITTINGER D., 1993, blz. 467).” “Validiteit van een test richt zich naar de mate waarin de test nauwkeurig de beschreven constructen reflecteert in het nomothetische netwerk van de theorie (PITTINGER D., 1993, blz. 469).”

### 5.1.2 Soorten validiteitmetingen

#### 5.1.2.1 Psychologische validiteit

Deze vorm van validiteit slaat op de overeenkomsten tussen de beschrijvingen van het individu die resulteren uit de test en de omschrijvingen van het individu zelf. In een onderzoek hierover vond men dat 50% van de subjecten de beschrijving van hun type als heel passend aanvoelden. Slechts een zeer laag percentage waardeerde de tegenovergestelde beschrijving als typerend. In een meer recente studie werden de subjecten gevraagd elk profiel, volgens de mate waarin het hen adequaat beschreef, te rangschikken. De gemiddelde waardering van een beschrijving gelijkaardig aan die van hun MBTI type was 61,7% terwijl de gemiddelde waardering van een tegenovergesteld type slechts 28,8% bedroeg (CARLSON J., 1989, blz. 484). Mensen die de test nemen, worden gevraagd zelf een beoordeling te geven over het persoonlijkheidstype dat het beste bij hen past nadat ze een overzicht gekregen hebben van elke schaal. Deze zelfinschattingen komen in 80% van de gevallen overeen met de resultaten van de indicator (SALTER D. en EVANS N., 1997, blz. 592).

#### 5.1.2.2 Constructvaliditeit

De constructvaliditeit van instrumenten die werken met zelfrapportering is afhankelijk van hoe goed de items de semantisch inhoud formuleren opdat de respondenten het zouden begrijpen en kunnen antwoorden vanuit hun zelfkennis en omgevingsaspecten (NORDVIK H., 1998, blz. 64).

“In termen van construct validiteit wijst Coan (1978) erop dat minstens twee van de vier schalen verschillen van Jung’s definities. Bijvoorbeeld Coan (1978) en Comrey (1983) noteerden dat de meeste items op de schaal *extraversion-introversion* sociale extraversie meten of eerder het gebrek daaraan dan introversie, dat Jung definieerde als het richten van energie naar het innerlijke, subjectieve rijk (HEALY C., 1989, blz. 487).” Een meer kritische analyse van de types gemeten door de MBTI laat uitschijnen dat de constructen niet overeenkomen met de theoretische verwachtingen. Extraversie wordt bijvoorbeeld omschreven als zich voornamelijk naar de buitenwereld oriënteren en de waarneming en beoordeling richten naar mensen en objecten. De schaal van *extraversion-introversion* in het instrument correleert echter met andere metingen van extraversie die het construct op een totaal verschillende wijze definiëren. Extraversie bestaat uit verschillende deelaspecten zoals activiteit, sociaalgevoeligheid en dominantie (SIPPS G. en ALEXANDER R. in PITTINGER D., 1993, blz. 475). Extraversie wordt in veel testen van persoonlijkheid gebruikt. Indien al deze testen, inclusief de MBTI, extraversie op een uniforme manier zouden definiëren, zou deze correlatie convergentie validiteit aantonen. De MBTI heeft echter een verschillende verklaring voor extraversie, dit doet een vermoeden rijzen dat de verklaring in de MBTI onvolledig is (PITTINGER D., 1993, blz. 475).

De *sensing-intuition* dimensie meet niet de oriëntatie van een persoon naar procedures en details maar hoe men feiten verzameld of ideeën ontwikkeld. Deze schaal meet eerder of iemand accuraat externe informatie controleert en het gebruikt om beslissingen te veranderen met andere woorden of deze persoon informatie grondig bestudeert of negeert

(SCHWEIGER in WALCK C., 1992, blz. 14 en 20).

Er werden ook discrepanties gevonden in de andere schalen van de MBTI. De JP en SN schalen worden beschreven als onafhankelijke factoren, toch tonen deze schalen correlaties met elkaar (PITTENGER D., 1993, blz. 475). “De correlatie tussen de S/N en de J/P factoren is gematigd hoog, met een geschatte zuivere correlatie van .59.” De E/I en S/N factoren vertonen eveneens een significante correlatie met een geschatte zuivere correlatie van -.36 (JOHNSON D. en SAUNDERS D., 1990, blz. 561).

#### 5.1.2.2.1 Via zelfbeoordeling en gedragbeoordeling

In het onderzoek naar de constructvaliditeit van de MBTI vergelijkt men meestal de uitkomst van de indicator met het resultaat volgens het subject of een interviewer. Men gaat er immers vanuit dat als de constructen valide zijn, ze herkenbaar zijn voor de individuen zelf en hun dichte familie en vrienden. Zo vergelijkt een onderzoek de typologie van studenten als resultaat van de MBTI en als score gegeven door hun medestudenten. Slechts zeven op zestien typecombinaties vertoonden een lichte overeenkomst. Wanneer men de overeenkomst per dichotomie bekijkt, is deze statistisch significant maar nog steeds erg bescheiden in grootte (STRICKERL. en ROSS J. in COHEN D. et al., 1981, blz. 885). Een ander onderzoek vergelijkt de zelfbeoordeling van Jungiaanse analisten over hun type met hun uitkomst uit de MBTI. Hier worden overeenkomsten van 100% op de *extraversion-introversion* schaal gerapporteerd, 68% overeenkomst op de *sensing-intuition* dimensie, 61% op de *thinking-feeling* schaal. Er werden geen vergelijkingen getoond voor de *judging-perceiving* index (BRADWAY K. in COHEN D. et al., 1981, blz. 885). In een meer recent onderzoek wordt de beoordeling van de interviewer vergeleken met de beoordeling van de MBTI en die van het subject zelf. Er werden geen significante overeenkomsten gevonden tussen de inschatting van de interviewer en de MBTI en tussen de zelfwaardering en de typebepaling door de MBTI (HARRISON N. in COHEN D. et al., 1981, blz. 885-886). Later werd een onderzoek opgestart om de tegenstrijdigheden tussen de vermelde studies te verduidelijken. Het onderzoek vergelijkt de beoordeling van de MBTI met zelfbeoordeling van het subject en die van de echtgenoot of echtgenote over het persoonlijkheidstype van het subject. In overeenstemming met de studie van Harrison vond men dat subjecten zonder voorkennis hun eigen type niet kunnen bepalen. In de vergelijking van de beoordeling door de wederhelft en die van de indicator vond men wel significante overeenkomsten op de schalen EI, S-N en T-F. Op de *judging-perceiving* index werden geen significante overeenkomsten gevonden (COHEN D. et al., 1981, blz. 890).

#### 5.1.2.2.2 Via beroepsgegevens

Een onderzoek naar de relatie tussen beroepsgegevens en het concept van persoonlijkheidstype toonde aan de typefrequenties in de beroepscategorieën overeenkomen met de typetheorie. Het verklaarde verschil op de *sensing-intuition* dichotomie is 21%, op de *judging-perceiving* schaal 17%, op de schaal *thinking-feeling* wordt 14% verklaard door beroepscategorieën en op de *extraversion-introversion* index 5%. Met andere woorden de SN dichotomie is de sterkste determinant van het onderscheid in beroepsopleiding in de steekproef (NORDVIK H., 1994, blz. 33).

#### 5.1.2.2.3 Via vergelijking met de NEO-PI

De MBTI wordt vaak vergeleken met andere psychologische instrumenten om te bepalen of de MBTI unieke persoonlijkheidsvariabelen meet of enkel verschillende namen heeft aan factoren die gemeten worden door andere

instrumenten (PITTINGER D., 1993, blz. 473).” In het onderzoek onderzocht men niet enkel de mogelijke relaties tussen de continue schalen van de MBTI en de vijf factors van persoonlijkheid zoals die wordt gemeten door de NEO Personality Inventory, maar ook of de *judging-perceiving* dimensie werkelijk in staat is om de dominante functie aan te duiden (MCCRAE R. en COSTA P., 1989, blz. 24).

Via chi-square analyses werden geen significante associaties tussen de dominante functie volgens de hypothese en de geobserveerde sterkere preferentie gevonden (MCCRAE R. en COSTA P., 1989, blz. 27-28). Er werd geen bewijs gevonden dat de 16 persoonlijkheidstypes niet kwalitatief verschillend zijn want er werd slechts voor de hoofdeffecten en één, EI x JP, van de 11 interacties significante effecten werden gevonden. De significante verbanden werden enkel bij mensen met zowel een voorkeur voor *introversion* én *perceiving* gevonden. Hieruit concluderen de onderzoekers dat de vier dimensies van de MBTI niet tot kwalitatief verschillende persoonlijkheidstypes leiden maar vier onafhankelijke hoofdeffecten samenvatten. Vanuit het perspectief van constructvaliditeit blijkt de MBTI serieuze problemen te hebben. De auteurs besluiten dat er geen bevestiging is dat de MBTI de typetheorie omvat zoals hij bedoeld is. Ze stellen dat ofwel de theorie van Jung verkeerd is ofwel dat de theorie niet adequaat wordt geoperationaliseerd door de MBTI (MCCRAE R. en COSTA P., 1989, blz. 32).

Men vond echter wel significante correlaties tussen de *extraversion-introversion* dimensie en de factor *extraversion*, tussen de dichotomie *sensing-intuition* en de factor *openness*. De factor *agreeableness* is gecorreleerd aan de *thinking-feeling* dimensie en de JP-schaal vertoont een correlatie met de factor *conscientiousness* (MCCRAE R. en COSTA P., 1989, blz. 31). Daarom stellen de auteurs dat de NEO-PI een alternatieve basis kan vormen voor de interpretatie van de MBTI. Het vijf-factor model is meer een algemene indeling dan een specifieke theorie over persoonlijkheid. Recent onderzoek suggereert echter dat het vijf-factor model verscheidene theoretische perspectieven omvat. Met andere woorden de MBTI kan een speciaal geval zijn van een meer algemeen kader om persoonlijkheid te begrijpen (PITTINGER D., 1993, blz. 474-475).

### 5.1.2.3 De confirmatorische factoranalyse

Deze statistische procedure wordt gebruikt om na te gaan of de vier dimensies die beschreven worden in de theorie van de MBTI ook werkelijk bestaan. In deze methode wordt een analyse gemaakt van de correlaties tussen de verschillende items in de test. Om te bewijzen dat het een correcte test is moet men drie resultaten bekomen uit de factor analyse. Ten eerste, moeten er vier clusters teruggevonden worden in de vragen. In elke cluster moeten de items onderling sterk correleren. Ten tweede, moeten de vier factoren onafhankelijk zijn van elkaar. Bijgevolg mogen items uit verschillende clusters niet correleren met elkaar, dit zou immers betekenen dat ze hetzelfde meten. Ten derde, moeten de vier factoren samen het grootste deel van de verschillen tussen individuen kunnen verklaren zonet is er een grote meetfout (PITTINGER D., 1993, blz. 51). Confirmatorische factoranalyse is de meest krachtige methode om de voorspelde en bedoelde factorstructuur te controleren (KENNY D. in SAGGINO A. et al., 2000, blz. 3). Naar deze elementen werden verschillende onderzoeken gedaan want de bruikbaarheid van een persoonlijkheidsindicator is afhankelijk van de interne structuren van de items die elke schaal moeten meten (MESSICK S. in TZENG O. et al., 1984, blz. 255).

Een onderzoek in 1984 vond door het uitvoeren van een factoranalyse duidelijke structuren die bijna perfect overeenkomen met de theoretische schalen in de MBTI. Men bekwam eveneens relatief lage correlaties tussen twee polen van verschillende dichotomieën en een sterk negatieve relatie tussen de polen van elke dimensie (TZENG O. et al., 1984, blz. 255).

In een studie bij 1.291 studenten ontdekte men eveneens clusters die min of meer consistent zijn met de structuur van de

MBTI. Maar daarnaast vond men ook twee algemene factoren, bestaande uit een heterogene groep items, die niet consistent zijn met de bedoelde structuur van de MBTI. Een opmerkelijk percentage van de items, variërend van 27,3% tot 57,7%, die bedoeld zijn om de voorkeur op een bepaalde dichotomie te meten, bleken niet opgenomen te zijn in de overeenkomstige cluster. De coëfficiënten die de relatie tussen een bepaalde factor en de schaal waarmee deze factor overeenkomt, blijken noch hoog noch exclusief te zijn. Deze bevinding laat vermoeden dat de schalen, in het bijzonder de SN en TF dichotomieën, niet factorieel puur zijn. Daarenboven concluderen de onderzoekers dat slechts 27,4% van de verschillen tussen mensen door de zes factoren verklaard wordt (SIPPS G. et al., 1985, blz. 791-795).

In meer recent onderzoek bevestigde een factoranalyse dat de items in de MBTI sterk gecorreleerd zijn met de schalen die ze bedoeld zijn te meten. Daaruit concludeert de auteur dat de schalen factorieel puur zijn (TISCHLER L., 1994, blz. 30).

Harvey et al. konden, gebruik makende van een strengere confirmatorische aanpak de factorstructuur uit dit onderzoek niet terugvinden. Uit de analyse bleek zelfs dat de items uit de MBTI bijna exact zoals bedoeld laden. Deze resultaten werden in andere studies bevestigd (HARVEY R. et al in HAMMER A., 1996, blz. 11).

Met betrekking tot het tweede resultaat vermeld Pittenger het onderzoek van McCrae en Costa. Zij vonden lage correlaties tussen de vier continue scores behalve tussen de schaal *sensing-intuition* en de *judging-perceiving* dichotomie, met  $r = .38$ . Deze correlatie wordt zowel in normatieve data als in hun steekproef teruggevonden (MCCRAE R. en COSTA P., 1989, blz. 26). In andere onderzoeken worden correlaties van .20 tot .47 gerapporteerd (STRICKER en ROSS in COHEN D. et al., 1981, blz. 885).

Naar de interne structuur van de Italiaanse versie van de MBTI werden twee studies gevoerd. In de eerste studie werden de 95 gescoorde items (cf. supra) geanalyseerd, men verkreeg vijf factoren waarvan er vier overeenstemden met de schalen van de MBTI. In de tweede studie werden alle 166 items betrokken. Hier ontdekte men zes clusters waarvan er vier leken op de MBTI dimensies (SAGGINO A. en KLINE P. in SAGGINO A. et al., 2000, blz. 3). In 1999 werd een nieuw onderzoek opgestart en daar vond men voor het vier-factor model slechts een lage fit met de geobserveerde data. De auteurs concluderen dat de vier dimensies van de MBTI aanwezig zijn in de gegevens maar dat de covarianties tussen de items laag zijn, bijgevolg falen de MBTI items om de bedoelde factors te vormen. Door deze resultaten sluiten de auteurs zich aan bij een vroeger onderzoek dat concludeerde dat de MBTI aspecten van het vijf-factor model van persoonlijkheid meet (SAGGINO A., 2000, blz. 6). Het zou met vier van de vijf dimensies overeenkomen, namelijk extraversie, openheid, aangenaamheid en gewetensvolheid (MCCRAE R. en COSTA P., 1989, blz. 31). Dit laatste model zou dan een alternatief vormen voor de interpretatie van de MBTI (SAGGINO A., 2000, blz. 2).

In 1990 werd MBTI- expanded analysis report of MBTI-EAR, later omgedoopt naar Step II (cf. supra), onder de loep genomen. In deze vragenlijst wordt elke dimensie onderverdeeld in vijf subschalen. Men maakt gebruik van de LISREL 7.13 om een confirmatorische factor analyse op de twee steekproeven, de originele en een voor de kruisbevestiging, te laten lopen. De “goodness of fit” index (GFI) en de “adjusted goodness of fit” index (AGFI) waren voor beide steekproeven uitstekend, respectievelijk .96 en .95 voor de originele steekproef en respectievelijk .94 en .91 voor de tweede steekproef. Men vond echter opnieuw een significante correlatie tussen de *sensing-intuition* schaal en de *judging-perceiving* dimensie. De auteurs merken op dat dit kan veroorzaakt zijn door een steekproefvertekening. Door het grote aantal zakenmensen in de steekproef is de groep van introverte mensen met een voorkeur voor *intuition* waarschijnlijk ondervertegenwoordigd. Alle twintig subschalen laden hoog op de factor die ze moeten meten, de factorlading varieert van .44 tot .81. Deze ladingen zijn hoog genoeg om te kunnen besluiten dat de vier dimensies vier

aparte en duidelijk omschreven constructen vormen. Men moet wel opmerken dat vijf subschalen een andere dimensie aanduiden. Maar dit valt volgens de auteurs te verklaren vanuit de typetheorie. Toch raden de auteurs aan om verbeteringen aan te brengen in de betrouwbaarheid van de subschalen omwille van het gebrek aan interne consistentie in bepaalde constructen (JOHNSON D. en SAUNDERS D., 1990, blz. 568-570).

## 5.2 Betrouwbaarheid

### 5.2.1 Definities van betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid toont aan hoe consistent een test meet wat het moet meten. Waarom is betrouwbaarheid belangrijk? Wanneer men iets twee keer meet met hetzelfde instrument, wil men dat de uitkomst hetzelfde is. Dit noemt men test-hertest betrouwbaarheid. Het is belangrijk te beseffen dat persoonlijkheidskenmerken kwalitatieve variabelen zijn en dus moeilijk te meten zijn. Bijgevolg zullen psychologische meetinstrumenten niet even consistent zijn als bijvoorbeeld een meetlat (LAWRENCE G. en MARTIN C., Building people, building programs, hoofdstuk 7, Center for applications of psychological type, URL:

[http://www.myersbriggs.org/my\\_mbti\\_personality\\_type/mbti\\_basics/reliability\\_and\\_validity.asp](http://www.myersbriggs.org/my_mbti_personality_type/mbti_basics/reliability_and_validity.asp)(17/02/2005)).

“Betrouwbaarheid refereert naar de consistentie in de meting van een instrument.” Bij een betrouwbare test is men zeker dat na iedere afname voor hetzelfde ding hetzelfde resultaat wordt bekomen. Bij een onbetrouwbare test weet men niet of de veranderingen van het resultaat afkomstig zijn van veranderingen in de persoon of door een fout in het proces van de test. Het is heel erg belangrijk dat de MBTI een betrouwbaar instrument is omdat het persoonlijkheidstype van een persoon een constante is. Bij het bepalen van de betrouwbaarheid van een test is het belangrijk de standaardafwijking te bepalen. Dit is een statische factor die toelaat te bepalen of een verschil tussen twee test scores betekenisvol is of niet (PITTENGER D., 1993, blz. 50). “Betrouwbaarheid is kritiek in het opsporen van effecten in essentieel onderzoek. Als een afhankelijke variabele op een manier dat de scores perfect onbetrouwbaar zijn, de grootte van het effect zal onvermijdelijk gelijk zijn aan nul en de resultaten zullen niet significant zijn bij gelijk welke steekproefgrootte, zelfs een ongelooflijk grootte steekproef (REINHARDT, 1996, blz. 3).” “Het is belangrijk zich ervan bewust te zijn dat een test niet betrouwbaar of onbetrouwbaar is. Betrouwbaarheid is een eigenschap van de scores van test voor een bepaalde populatie van onderzochte personen (American Psychological Association Task Force on Statistical Inference in CAPRARO R. en CAPRARO M., 2002, blz. 590).” “Betrouwbaarheid is zowel een functie van de steekproef als van het instrument, betrouwbaarheid moet worden geëvalueerd op een steekproef van de bedoelde doelgroep, een vanzelfsprekend punt dat vaak wordt vergeten (DAWIS, 1987, blz. 486).”

“Zwakke betrouwbaarheid kan de statistische kracht van een indicator ondermijnen en kan mogelijk leiden tot on gepaste conclusies aangaande essentiële bevindingen in het onderzoek (CAPRARO R. en CAPRARO M., 2002, blz. 591).”

### 5.2.2 Enkele feiten over de betrouwbaarheid van MBTI

? Als men de scores als continue schalen beschouwd is de betrouwbaarheid even goed of zelfs beter dan bij andere persoonlijkheidsmeetinstrumenten.

? Bij een hertest bekomen mensen 75% tot 90% dezelfde resultaten op drie tot vier preferenties.

- ? Wanneer de persoonlijkheid van een individu bij een hertest gewijzigd is, is dit meestal voor één van de dichotome koppels waar men een lage preferentie kent.
- ? De betrouwbaarheid is redelijk goed over leeftijd en etnische groepen.
- ? De schaal *thinking-feeling* heeft de laagste betrouwbaarheid.
- ? Voor sommige groepen, bijvoorbeeld kinderen en slecht preterende studenten, is de betrouwbaarheid laag en moet men opletten als men de MBTI toepast (LAWRENCE G. en MARTIN C., Building people, building programs, hoofdstuk 7, Center for applications of psychological type, URL: [http://www.myersbriggs.org/my\\_mbti\\_personality\\_type/mbti\\_basics/reliability\\_and\\_validity.asp](http://www.myersbriggs.org/my_mbti_personality_type/mbti_basics/reliability_and_validity.asp) (17/02/2005)).

### 5.2.3 Soorten betrouwbaarheidmetingen

#### 5.2.3.1 Criteria betrouwbaarheid

In de MBTI theorie stelt men dat *thinking* types logica en analyse gebruiken om informatie te interpreteren, *feeling* types gebruiken hiervoor hun gevoelens. Hieruit volgt de hypothese dat *thinking* types meer tijd spenderen aan het evalueren van informatie dan *feeling* types. Deze hypothese werd experimenteel getest door de tijd waarin men foto's bestudeert, te meten en te vergelijken tussen de twee types. De hypothese werd bevestigd door dit onderzoek (CARLSON J., 1989, blz. 485). In een ander onderzoek werden de subjecten gevraagd een toespraak van drie minuten te houden. Extraverte personen stonden dicht bij hun publiek, spraken langer en onthouden de namen van mensen die ze recentelijk ontmoetten beter dan de introverte testpersonen (CARSKADON T. in PITTENGER D., 1993, blz. 476). "De TF schaal is de enige die een gemiddelde betrouwbaarheid vertoont onder .80, dit wordt vaak gebruikt als grenswaarde voor aanvaardbare betrouwbaarheid (HENSON in CAPRARO R. en CAPRARO M., 2002, blz. 596-597)." De reden is de moeilijkheid om een goed beoordelingsvermogen te ontwikkelen. Hierdoor is de *thinking-feeling* index kwetsbaar voor onvoldoende typeontwikkeling en bijgevolg verwacht men de laagste betrouwbaarheid in deze schaal bij inefficiënte steekproeven (MYERS I. en MCCAULLEY M., 1994, blz. 164).

#### 5.2.3.2 Interne consistentie

##### 5.2.3.2.1 De split-half betrouwbaarheid

In een eerste fase laat men een clusteranalyse lopen op een steekproef en zoekt men het optimale aantal clusters. In een tweede fase wordt de steekproef toevalsmatig in twee delen gesplitst. Men zal op elk van de delen opnieuw de clusteranalyse herhalen. Er moet een grote overeenkomst zijn tussen de oorspronkelijke clusters en de clusters uit de split-run test (DE PELSMACKER P. en VAN KENHOVE P., 2002, blz. 509).

De split-half betrouwbaarheid van de MBTI is consistent met die van andere persoonlijkheidselementen. Voor de totale steekproef waarbij formulier F werd gebruikt, bekomt men de volgende coëfficiënten: de E-schaal .83, de SN-dimensie .86, de TF-schaal .84 en de JP-dichotomie .87. Voor het formulier G: de EI-schaal .82, de SN-dimensie .84, de TF-schaal .83 en de JP-dichotomie .86. Testen naar de split-half betrouwbaarheid toonden aan dat het instrument lagere betrouwbaarheidscoëfficiënten oplevert wanneer het wordt afgenomen bij studenten onder de 20 jaar. Ook het opleidingsniveau heeft een invloed op de betrouwbaarheidscoëfficiënten. Studenten die niet zo goed presteerden bleken

minder consistent te antwoorden dan de goedpresterende studenten (MYERS I. en MCCAULLEY M., 1989, blz. 165-169).

#### 5.2.3.2.2 Cronbach's alfa

De Cronbach's alfa meet de correlatie tussen elk item dat een construct, of hier dimensie, meet en alle andere mogelijke items die het construct meten. Hoe hoger de waarde, des te beter de interne consistentie (DE PELSMACKER P. en VAN KENHOVE P., 2002, blz. 564).

De betrouwbaarheidscoëfficiënten zijn eerder hoog voor de schalen van de MBTI: .74 tot .85 (TZENG O. et al., 1984, blz. 255). De coëfficiënten voor de vier schalen van de Italiaanse versie van de MBTI variëren van 0,559 tot 0,781 (SAGGINO A. en KLINE P. in SAGGINO A., 2000, blz. 2). Voor een grote steekproef, verzameld door de Center for Applications of Psychological Type (CAPT) databank, werd de Cronbach's alfa berekend. De betrouwbaarheidscoëfficiënten van deze scores waren gemiddeld EI = .79, SN = .84, TF = .74, and JP = .82 bij meer dan 32.000 deelnemers en een bereik bij EI = .74 tot .83, SN = .74 tot .85, TF = .64 tot .82, and JP = .78 tot .84 bij meer dan 10.000 deelnemers (MYERS I. en MCCAULLEY M., 1989, blz. 169).

	N	EI	SN	TF	JP
MBTI data bank	9.216 (a)	.83	.83	.76	.80

(a) Voor elk persoonlijkheidstype 288 subjecten.

#### **Tabel 6: Interne consistentie van de continue scores van de vier MBTI-schalen.**

(MYERS I. en MCCAULLEY M., 1989, blz. 169).

#### 5.2.3.3 De test-hertest betrouwbaarheid

Een andere methode om de betrouwbaarheid te testen is het laten afnemen van de test op twee tijdstippen. Het interval tussen deze tijdstippen kan variëren van enkele weken tot een jaar (PITTINGER D., 1993, blz. 50). Een betrouwbaar instrument zal op beide tijdstippen hetzelfde persoonlijkheidstype rapporteren want de MBTI is een beoordeling van de geprefereerde persoonlijkheidsdimensies, waarvan wordt aangenomen dat ze onveranderlijk zijn. Als de preferenties van het psychologische type gedeeltelijk constitutioneel zijn is het belangrijk dat de MBTI de onderliggende karakteristieken nauwkeurig kan identificeren de eerste maal dat het wordt afgenomen. Hertest-betrouwbaarheid is een middel om dit vermogen te testen (SALTER D. en EVANS N., 1997, blz. 592).

De analyse van de testbetrouwbaarheid is een prominent kenmerk in de bekrachtiging van de MBTI om verschillende redenen. Ten eerste is het resultaat van de test afhankelijk van vier onafhankelijke schalen. Met andere woorden de betrouwbaarheid van de classificatie bestaande uit vier letters is afhankelijk van de betrouwbaarheid van elke schaal afzonderlijk. Dus zal de persoonlijkheidscode minder betrouwbaar zijn dan de individuele schalen. Ten tweede wordt het persoonlijkheidstype als een constante karakteristiek beschouwd waaruit men kan afleiden dat de persoonlijkheid van een individu niet kan en zal veranderen over tijd. Bijgevolg moet de testhertest betrouwbaarheid hoog zijn. Tenslotte wordt het nulpunt beschouwd als een betekenisvolle verdeling, waardoor een verschil van één punt een



kritisch verschil tussen types betekent. Omdat een klein kwantitatief verschil zich vertaalt in een groot kwalitatief verschil, moet de test een hoge betrouwbaarheid hebben. Als de betrouwbaarheid laag is, kan men het concept van het nulpunt behouden omdat slechts subjecten van type veranderen bij een hertest (PITTINGER D., 1993, blz. 471).

“Howes en Carskadon (1979) onderzochten de betrouwbaarheid van de MBTI scores over een interval van vijf weken in functie van zowel veranderingen in het humeur als veranderingen in de tijd. De resulterende betrouwbaarheidscoëfficiënten lagen tussen .78 en .87 en toonden geen significante verschillen in functie van de stemmingsveranderingen (CARLSON J., 1985, blz. 358). Dit toont de stabiliteit van de MBTI metingen aan. Dit onderzoek wordt echter aangehaald in een artikel over het tekortkomen van MBTI. Hierin staat vermeld dat “50% van de mensen zullen geclassificeerd worden in een verschillend type (PITTINGER D., 1993, blz. 50).” McCarley en Carskadon (1983) deden onderzoek naar de betrouwbaarheid van continue scores door een test-retest opstelling in een tijdspanne van vijf weken. Zij vonden coëfficiënten van .77 tot .89, afhankelijk van de schaal. In een studie werden de scores op de originele vorm van de MBTI en een verkorte versie over een periode van 9 tot 21 maanden vergeleken. Het gemiddelde percentage van subjecten dat hetzelfde type werd toegewezen bij de tweede afname van de test was 79% (CARLSON J., 1989, blz. 485).” Ook dit onderzoek wordt door Pittenger aangehaald om zijn standpunt, de lage betrouwbaarheid en validiteit van de MBTI, te verdedigen. Bovengenoemde auteurs “onderzochten de stabiliteit van de typetoewijzing over een 5-weken interval en vonden dat 50% van de subjecten werden hergeclassificeerd op een of meer van de vier schalen. Deze bevindingen suggereren dat de vierlettercode geen stabiele persoonlijkheidskarakteristiek is (PITTINGER D., 1993, blz. 472).” Pittenger laat echter enkele belangrijke elementen vallen. Ten eerste waren de coëfficiënten (cf. supra) zeer goed voor een instrument dat gebruik maakt van zelfrapportering. Ten tweede vond het herclassificeren voor 38% enkel op één schaal en nooit op drie of vier plaats. Ten derde gebeurde het herclassificeren bij mensen die onduidelijke voorkeuren vertoonden. Ten laatste moet men weten dat de studie gebeurde bij eerste fase studenten, dit zijn studenten tussen 18 en 25 jaar. Bij deze subjecten is het mogelijk dat ze nog geen stabiele persoonlijkheidsvoorkeuren hebben ontwikkeld. Kijken we immers naar een onderzoek bij volwassenen, ziet men dat 66% na 30 maanden een volledige overeenkomst vertoont met zijn in de eerste test gerapporteerd type (HAMMER A., 1996, blz. 11).

“Zowel de interne consistentie als de hertest betrouwbaarheid van de continue scores zijn adequaat, volgens het handboek, 31% tot 61% van de subjecten tonen een identieke vierlettercode na intervallen van vijf weken tot zes jaar tussen de test en de hertest. De vier continue scores tonen lage intercorrelaties behalve SN en JP. Zij zijn positief gerelateerd,  $r$  is gelijk aan .38, zowel in normatieve gegevens als in de huidige steekproef (MCCRAE R. en COSTA P., 1989, blz. 25-26).” Test-hertest betrouwbaarheid van MBTI scores suggereren een consistentie over de tijd. Test-hertest coëfficiënten schommelen tussen .93 en .69 op de *sensing-intuition* schaal, tussen .93 en .75 op de *extraversion-introversion* schaal, tussen .89 en .64 op de *judging-perceiving* schaal en tussen .89 en .48 op de *thinking-feeling* schaal. De tijd tussen de test en de hertest was 1 week tot 2,5 jaar. Wanneer respondenten toch een verschil tonen in preferentie bij de hertest is het gewoonlijk slechts in één preferentie en op een schaal waarin men geen uitgesproken voorkeur kende (MYERS I. en MCCAULLEY M. in CAPRARO R. en CAPRARO M., 2002, blz. 594)”

De meeste test-hertest studies hebben een positieve uitkomst, Pittenger vond echter in zijn overzicht van de literatuur over MBTI en in zijn poging om de gebruikswaarde van de test te bepalen dat de hertest stabiliteit gebreken vertoont. Over een periode van 14 maanden werd de laagste test-hertest correlatie voor de *thinking-feeling* schaal, .48, de hoogste

correlatie is voor de *extraversion-introversion* schaal, .73. Ook al zijn dit hoge waarden, ze laten wel toe dat types mogelijk kunnen veranderen bij elke test (STRICKER L. en ROSS J. in PITTENGER D., 1993, blz. 472). In onderzoek naar de stabiliteit van het aangewezen type werd gevonden dat het grootste aantal veranderingen in type voorkwamen bij subjecten met initieel lage preferenties. Als de oorspronkelijke preferentieminder dan 15 punten van het nulpunt is verwijderd, zal 32% van de respondenten op de EI schaal, 25% op de SN schaal, 29% op de TF schaal en 30% op de JP schaal een verandering kennen. In een meer recent onderzoek ontdekten ze dat 50% van de respondenten anders werden geclassificeerd in één of meer van de vier schalen (HOWES R. en CARSKADON T. in PITTENGER D., 1993, blz. 472). Hieruit concludeert men dat het type van subjecten met scores dicht bij het nulpunt niet op een accurate en blijvende manier kan worden bepaald, zij hebben namelijk een hogere waarschijnlijkheid om de grens tussen de preferenties over te steken. Daarom kan men niet zeggen dat een verschil tussen scores kleiner is dan de standaard meetfout statistisch of psychologisch significant is (PITTENGER D., 1993, blz. 472).

Om al deze cijfers in enig perspectief te kunnen plaatsen, moet men opmerken dat de zuivere kans om op twee verschillende testen exact hetzelfde type uit te komen slechts 6,25% is (HAMMER A., 1996, blz. 11).

Stabiliteit van het persoonlijkheidstype kan worden beïnvloed door positieve zelftoeschrijving. Hierdoor zou een sterke statistiek op de hertest, die wordt afgenomen na het controleproces, suggereren dat de initiële ongeïnformeerde MBTI score een betrouwbare inschatting was van het profiel van het individu. Men kan eveneens hogere resultaten verwachten bij individuen die zich tussen de eerste test en de hertest gaan verdiepen in persoonlijkheidstype. Aangezien mensen hun preferenties kunnen ontwikkelen en versterken, kan er een hogere hertest stabiliteit bekomen worden in een omgeving waarin de verbetering van het type aangemoedigd wordt (SALTER D. en EVANS N., 1997, blz. 592-593). Pittenger ontdekte dat de test-hertest methode meestal toegepast werd in een tijds kader van slechts enkele maanden. Salter en Evans lieten 20 maanden tussen het afnemen van de twee testen en bekwamen hertest correlaties voor de vier schalen die bewijs gaven van een zekere stabiliteit. De correlaties bedragen .77 voor de EI schaal, .75 voor de SN schaal, .69 voor de TF schaal en .77 voor de JP schaal. In de tussentijd werden de respondenten meer vertrouwd met de typeconstructen via stages, practica en lessen. Toch zijn de correlaties die in dit onderzoek bekomen werden niet significant hoger dan de correlaties die in vroeger onderzoek bekomen werden. De auteurs pleiten dan ook voor verder onderzoek naar de invloed van de omgeving op de functionering van het persoonlijkheidstype (SALTER D. en EVANS N., 1997, blz. 596).

### 5.3 **Besluit**

De onderzochte artikelen tonen aan dat de MBTI scores een aanvaardbare betrouwbaarheid opleveren. Maar zoals bij alle meetinstrumenten zijn de scores afhankelijk van de karakteristieken van de steekproef en de testvoorwaarden (CAPRARO R. en CAPRARO M., 2002, blz. 599).”

## 6. Dichotomieën versus continue scores

### 6.1 Definities

Om mensen in verschillende categorieën van persoonlijkheidstypes te kunnen indelen ontwikkelde Myers de preferentie-scores. Deze scores dienen niet om de sterkte van een bepaalde karaktertrek/trait te meten maar om aan te duiden welke persoonlijkheidstypen verkiest. Deze ondergeschikte indicatoren werden echter het hoofdonderwerp van betrouwbaarheidsstudies. Terwijl men door de expliciete typologie in de Jungiaanse theorie zou verwachten dat de persoonlijkheidstypes zelf de centrale focus zouden krijgen of toch zeker tegelijk met de continue scores zouden bestudeerd worden (SALTER D. en EVANS N., 1997, blz. 591). “Karakter/trait en types zijn twee verschillende constructies van persoonlijkheid (MEEHL P. in PITTENGER D., 1993, blz. 472).” Bij karakter wordt persoonlijkheid gemeten op een continuüm tussen twee extremen. Bij type wordt persoonlijkheid beschouwd als mutueel exclusieve klassen, dit impliceert een dichotomie (PITTENGER D., 1993, blz. 472). Dichotomieën zijn tegenstellingen of met andere woorden onderling exclusieve voorkeurscategorieën (Kwalificatietraining, 2005, blz. V-94). De meeste psychologen gebruiken dan ook de taal van de types om individuen te bespreken omdat dit gemakkelijker en meer verstaanbaar is dan boven of onder het gemiddelde in een normaalverdeelde trait (MCCRAE R. en COSTA P., 1989, blz. 20).

### 6.2 Doelstelling van de typetheorie

Het hoofddoel van Isabel Myers bij het ontwikkelen van de MBTI was het creëren van een instrument waarmee mensen op basis van hun ware preferenties in verschillende categorieën kunnen ingedeeld worden. Het instrument is niet bedoeld om voorkeuren te gaan meten en gedrag vanuit de preferenties te verklaren. Gedrag is volgens de typetheorie een uitdrukking van de typevoorkeuren. Dit is een belangrijk inzicht, want dit laat toe dat mensen ervoor kunnen kiezen hun niet-geprefereerde functies of attitudes te gebruiken. Volgens de theorie vraagt het aanwenden van de niet-geprefereerde polen wel meer energie en inspanning van het individu.

### 6.3 Bimodaliteit

De MBTI is een meetinstrument voor psychologische types. Daarom moet het aan verschillende kenmerken, waaronder een bimodale distributie, voldoen. Elk van de zestien persoonlijkheidstypes wordt beschouwd als een combinatie van twee mutueel exclusieve persoonlijkheidskenmerken. Daarom moeten er afzonderlijke distributies voor de twee polen van een schaal zijn en elke distributie moet een onafhankelijk gemiddelde en een standaardafwijking hebben. Deze vereiste van bimodaliteit is belangrijk omwille van twee redenen. Ten eerste werd bimodaliteit aangenomen in de interpretatie van Jung's theorie door de makers van het instrument. Daarnaast komt nog dat het middenpunt van elke dichotome schaal als een echt nulpunt wordt beschouwd met andere woorden het is de grens die twee onafhankelijke processen van elkaar scheidt (PITTENGER D., 1993, blz. 471).

Het controleren van de frequentie distributie scores van grote steekproeven toonde echter aan dat de individuele schalen niet bimodaal zijn. De schaal *extraversion-introversion* is symmetrisch en de andere drie schalen kennen een scheefheid (STRICKER L. en ROSS J. in PITTENGER D., 1993, blz. 471). Deze bevindingen werden gestaafd door McCrae en Costa. De typeanalyse onderschat de ware relaties omdat de informatie die wordt verloren wanneer de MBTI indexen

als dichotomieën worden gebruikt. Men zou een duidelijker beeld scheppen aan de hand van continue scores. Bij de interpretatie van de scores raadt men aan om gerelateerde persoonlijkheidstypes, die in een of twee letters verschillen, te verkennen om na te gaan of er ze betere passen. De meeste individuen zullen dit echter achterwege laten en de beschrijving die hen wordt gegeven aanvaarden op het eerste gezicht. Op deze manier worden twee grote fouten gemaakt. Ten eerste zullen mensen die dicht bij het middenpunt scores verkeerd geclassificeerd worden. Ten tweede zullen de grote verschillen die er bestaan tussen mensen van eenzelfde persoonlijkheidstype door het verschil in sterkte van hun voorkeuren worden genegeerd. Daarom pleiten de auteurs voor het opnieuw invoeren van de aanduiding 'x' voor de scores dicht bij het middelpunt. Dit zal de betrouwbaarheid van het instrument zeker ten goede komen (MCCRAE R. en COSTA P., 1989, blz. 35-36)."

Om de visie van types als mutueel exclusieve groepen met een absoluut nulpunt te beschouwen moeten de scores van de preferenties bimodaal verdeeld zijn. Echter geen van de MBTI indices vertoont een duidelijke bimodale verdeling (MCCRAE R. en COSTA P., 1989, blz. 20). "Het gebrek aan bimodaliteit heeft verschillende implicaties voor de interpretatie van de test. Er is geen duidelijk bewijs dat de persoonlijkheidstypes verschillende populaties vertegenwoordigen. In plaats hiervan, suggereren de gegevens dat de schalen een continue functie voorstellen en dat de individuele scores zich clusteren rond de mediaan van de distributie. Dit impliceert dat het nulpunt geen kwalitatieve en kritische grens is tussen types. Daarom geven deze gegevens redenen om de beweringen dat types verschillende populaties vertegenwoordigen en dat kleine kwantitatieve verschillen in scores een significant kwalitatief verschil in persoonlijkheid betekent, te wantrouwen. Het gebrek aan bimodaliteit zou erop wijzen dat de meerderheid van de subjecten een intermediaire ontwikkeling van preferenties kennen (PITTINGER D., 1993, blz. 471)." Men kan stellen dat het ontwerp van de MBTI een dichotome categorie oplegt aan een continue distributie. Bijgevolg worden twee individuen als kwalitatief verschillend beschouwd als het verschil tussen hun scores kleiner is dan de standaard meetfout (PITTINGER D., 1993, blz. 472).

#### **6.4 Verschillen tussen eigenschaptheorieën en typetheorieën**

"De meeste persoonlijkheidsvragenlijsten en bekwaamheidsinstrumenten zijn gebaseerd op eigenschaptheorieën, terwijl de MBTI gebaseerd is op een typebenadering. Die benaderingen zijn erg verschillend en leiden tot fundamenteel verschillende manieren waarop de gegevens en scores kunnen worden geïnterpreteerd (Kwalificatietraining, 2005, blz. V-94)." In de onderstaande tabel vindt u een korte samenvatting van de verschillen tussen de aanpak van eigenschaptheorieën en typetheorieën.

<u>Eigenschaptheorieën</u>	<u>Typetheorieën</u>
Deze theorieën behandelen <b>eigenschappen</b> die iedereen bezit. Het verschil gaat over de hoeveelheid die een persoon van een bepaalde eigenschap heeft.	Deze theorieën behandelen <b>voorkeuren</b> die kwalitatief verschillend zijn.
De instrumenten gebaseerd op deze soorttheorieën <b>meten</b> in welke maten elke persoon een bepaalde eigenschap bezit.	In deze theorieën worden mensen in verschillende types ingedeeld maar wordt de hoeveelheid niet vermeld.
De eigenschappen vertonen een <b>normale curve</b> , klokvormig verdelingspatroon, over de bevolking. De meeste mensen hebben middelmatige hoeveelheden van elke eigenschap.	Types kunnen <b>niet evenredig verdeeld</b> zijn over een populatie. Bepaalde types komen in een steekproef vaker voor dan andere (cf. infra).
Men heeft in deze theorieën voornamelijk oog voor de <b>extreme scores</b> , dit zijn de scores die het verst van het gemiddelde verwijderd zijn. Extreme scores leiden tot een waardeoordeel over het aanpassings- of bekwaamheidsvermogen van de deelnemer (Kwalificatietraining, 2005, blz. V-95).	De MBTI deelt personen op in twee categorieën op vier dimensies. <b>“De scores worden niet geïnterpreteerd in termen van hoeveelheid.”</b> De bedoeling is de voorkeur van de personen voor de verschillende polen te ontdekken.
De scores tonen aan <b>hoeveel</b> een bepaalde persoon van een welbepaalde eigenschap bezit.	De scores in de MBTI moeten enkel verduidelijken <b>hoe zeker</b> het individu is dat de gerapporteerde polen hun voorkeur weergeven.
De hoeveelheid van een bepaalde eigenschap <b>veroorzaakt het gedrag</b> . Hoe groter de hoeveelheid die men van een bepaalde eigenschap heeft, hoe meer men het gedrag dat wordt gekoppeld aan deze eigenschap vertoont.	De <b>voorkeuren veroorzaken niet noodzakelijk een bepaald gedrag</b> . Een persoon kan er immers voor kiezen de tegengestelde pool te gebruiken in een bepaalde situatie. <b>“Het gedrag is een uitdrukking van typevoorkeuren (Kwalificatietraining, 2005, blz. V-96).”</b>
Als men een extreme score vertoont heeft dit vaak aanleiding tot een negatieve beoordeling.	Extreme scores zijn niet van toepassing op voorkeuren.
De taal van de eigenschappen is meestal <b>causaal</b> , men heeft een verklaring voor het gedrag dat wordt gesteld.	De taal van het type reflecteert een <b>opzettelijke keuze</b> .

**Tabel 7: Korte samenvatting van de verschillen tussen types en eigenschappen.**

(Kwalificatietraining, 2005, blz. V-92).

## 6.5 Besluit

Algemeen genomen, worden continue scores van de MBTI waarschijnlijk te veel gebruikt. Hoewel het in vele omstandigheden meer intuïtieve of psychometrische zin zou hebben continue scores te gebruiken, moet men er rekening mee houden dat de schalen theoretisch dichotoom zijn, en dat de MBTI vanuit deze gedachte is ontworpen. Het is daarom over het algemeen beter de dichotome classificaties te gebruiken behalve wanneer er specifieke consideraties zijn om continue scores te gebruiken (CARSKADON T., 1979a, blz. 20).

## 7. Besluit

De theorie van het psychologische type wordt bedacht door de Zwitserse psychiater Carl G. Jung. Hij schrijft dat het zogezegde arbitraire gedrag van mensen eigenlijk kan verklaard worden door de preferenties die mensen hebben in het gebruik van hun mentale capaciteiten. De centrale opsplitsing bij Jung bestaat uit introverte en extraverte attitudes. Daarnaast stelt hij dat individuen via twee koppels van tegengestelde functies met de wereld omgaan. Ten eerste de rationele functies, *thinking* en *feeling*, die hij *judging* noemt. Deze functie “bevat de processen om conclusies te trekken uit wat men waargenomen heeft” en bepaalt wat men gaat doen met de waarnemingen. Daarnaast zijn er de irrationele functies, *sensing* en *intuition*, *perceiving* genoemd. Dit is de manier waarop men zich bewust wordt van dingen, mensen, gebeurtenissen en ideeën, met andere woorden het “bepaalt wat mensen zien in een situatie.”

De Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) probeert een beeld te krijgen van de persoonlijkheid op basis van de voorkeuren die een individu kent. “De MBTI identificeert preferenties op de vier volgende schalen, met twee tegengestelde preferenties die de extremen of polen van elke schaal bepalen:

- ? Waar een individu verkiest zijn of haar aandacht te richten en energie te halen: *extraversion of introversion*
- ? De manier waarop een individu verkiest informatie op te nemen: *sensing of intuition*
- ? De manier waarop een individu verkiest beslissingen te nemen: *thinking of feeling*
- ? De manier waarop een individu verkiest zich te oriënteren naar de buitenwereld: *judging of perceiving*

Psychologisch type is het onderliggende patroon dat resulteert uit de dynamische interactie tussen deze preferenties (CULP G. en SMITH A., 2001, blz. 25).” Uiteindelijk wordt het persoonlijkheidstype aangeduid door een code bestaande uit vier letters die de preferentie per schaal weergeven. Op deze manier komt men tot 16 verschillende persoonlijkheidstypes. Uiteindelijk wordt het persoonlijkheidstype aangeduid door een code bestaande uit vier letters die de preferentie per schaal weergeven. Op deze manier komt men tot 16 verschillende persoonlijkheidstypes. Een andere indelingsmogelijkheid is volgens het temperament. Dat is natuurlijke aanleg die een vingerafdruk plaatst op de attitudes en handelingen, die samenhangen, van een individu. De vier temperamenten zijn SPs, SJs, NFs en NTs. De vier temperamenten worden ingedeeld volgens twee dimensies van persoonlijkheid: hoe we communiceren met anderen en hoe we instrumenten gebruiken om onze doelstellingen te bereiken.

‘Individuation’ is het proces waarbij men de bewuste controle over de dominante en aanvullende functie los laat om de ontwikkeling en de integratie van de tertiaire en inferieure functies toe te laten. Dit proces brengt onze diepere persoonlijkheid naar boven. Typeontwikkeling begint bij het verwerven van volledige controle over de primaire en secundaire functies. Pas daarna moet men streven naar de ontwikkeling van een gecontroleerd gebruik van de niet-geprefereerde functies en attitudes. De dominantie van een proces is essentieel voor de stabiliteit van een persoon. Het leidende proces moet immers steeds hetzelfde zijn opdat de handelingen uit het verleden zouden blijven stroken met de doelstellingen. Elk proces heeft specifieke doelstellingen en om deze succesvol te bereiken moet ze “constant duidelijk en ondubbelzinnig” zijn. Een leven leiden op basis van de waarden die worden gecreëerd door een enkel proces volstaat niet. Opdat mensen een gebalanceerd leven zouden kunnen leiden, moeten ze een tweede proces adequaat ontwikkelen, ondergeschikt aan het dominante proces. Als het dominante proces *judging*, dus of *sensing of intuition*, is dan zal het hulpproces *perceiving*, of *thinking of feeling*, zijn en omgekeerd. Men zal zijn aanvullende proces slechts raadplegen als het niet strijdig is met hun dominant proces en dan zal dit nog afhangen van de mate waarin het proces ontwikkeld is. De items in de vragenlijst van MBTI zijn gericht op oppervlakkig gedrag.

De MBTI is een vragenlijst die door de respondenten zelf ingevuld moet worden. De opstelling van de vragen is uitgebreid bestudeerd. De inhoud van de items wordt op een niet-theoretische manier, vrij van psychologisch jargon, verwoord opdat ze bedoeld zijn “als een stimulus om de passende reactie uit te lokken.” Daarenboven is de taal niet bedreigend zodat het instrument toegankelijk is voor mensen van uiteenlopende leeftijd en opleiding. In zijn basisvorm bestaat de test uit een reeks vragen waarop men moet antwoorden door middel van een gedwongen keuze tussen twee mogelijkheden. Er worden ook woordparen geïntroduceerd om zo de invloed van recente situaties op de antwoorden te verminderen. De kern van de typetheorie is het bestaan van voorkeuren voor een van beide polen van de vier dichotomieën. Een instrument dat mensen de kans biedt om aan te tonen tot welke voorkeurencategorieën ze behoren, moet dus gebruik maken van gedwongen keuzes en moet bovendien beide zijden van de dichotomie opnemen. Zoniet is de kans immers reëel dat de reacties geen voorkeur aanduiden. De items krijgen bepaalde gewichten afhankelijk van de waarschijnlijkheid waarmee het antwoord zal gegeven worden door mensen met de voorkeur die de vraag moet meten en niet zal gekozen worden door personen met de tegenovergestelde voorkeur. Door deze werkwijze wordt de sociale wenselijkheid van de antwoorden in rekening gebracht.

De validiteit en de betrouwbaarheid van de MBTI zijn uitvoerig bestudeerd en de grote meerderheid van de onderzoeken komen tot positieve resultaten.

Psychologische validiteit is de mate waarin de beschrijvingen van het individu die resulteren uit de test en de omschrijvingen van het individu zelf overeenstemmen. In een onderzoek hierover vindt men dat 50% van de subjecten de beschrijving van hun type als heel passend aanvoelden en slechts een zeer laag percentage waardeerde de tegenovergestelde beschrijving als typerend. Zelfinschattingen komen in 80% van de gevallen overeen met de resultaten van de indicator. Onderzoeken over de constructvaliditeit van de MBTI hebben uiteenlopende resultaten. De constructvaliditeit werd op verschillende manieren gemeten. Bepaalde onderzoeken vergelijken de zelfinschatting van de deelnemers met de het gerapporteerde type. Anderen kijken de invloed van de typetheorie op de verdeling van het type in beroeps categorieën. Het blijkt dat *desensing-intuition* dimensie de sterkste invloed heeft. Een andere werkwijze is de MBTI-scores correleren met andere indicatoren van persoonlijkheid. Onderzoek dat de MBTI vergelijkt met de meer algemene NEO-PI komt tot de conclusie dat de vier dimensies van de MBTI correlaties vertonen met vier van de vijf factoren uit het model. Men kwam echter ook tot de conclusie dat de dimensies van de MBTI niet tot kwalitatief verschillende persoonlijkheidstypes leiden maar vier onafhankelijke hoofdeffecten samenvatten. De statistische methode om dit na te gaan is de factoranalyse. De conclusies zijn echter niet eenduidig. In het ene onderzoek vindt men vier duidelijke clusters, andere onderzoeken vinden nog twee algemene factoren of vinden dat veel items niet de dimensie meten die ze moeten meten.

De criteriabetrouwbaarheid van de MBTI is ook uitvoerig onderzocht. Men doet dit door hypothesen die men kan afleiden uit de typetheorie en de dimensies van het instrument en in een simulatie om na te gaan of mensen zich gedragen zoals vanuit hun type voorspeld is. De interne consistentie van het instrument is aanvaardbaar voor de meeste steekproeven met volwassenen. De betrouwbaarheidscoëfficiënten zijn voldoende tot laag voor jongere respondenten en voor een populatie met mensen die een lager prestatieniveau hebben. Tenslotte gebruiken heel veel onderzoeken de test hertest constructie om de betrouwbaarheid van de MBTI na te gaan. Het persoonlijkheidstype wordt immers als een constante karakteristiek beschouwd. De meeste test hertest studies hebben een positieve uitkomst, 31% tot 61% van de subjecten tonen een identieke vierlettercode na intervallen van vijf weken tot zes jaar tussen de test en de hertest. Uit

onderzoek naar de stabiliteit van het aangewezen type is gebleken dat het grootste aantal veranderingen in type voorkomen bij subjecten met initieel lage preferenties.

De meeste persoonlijkheidsvragenlijsten en bekwaamheidsinstrumenten zijn gebaseerd op eigenschaptheorieën, terwijl de MBTI gebaseerd is op een typebenadering. De MBTI-scores meten niet hoe sterk iemands voorkeur is, of hoe goed of slecht hij is in een bepaalde functie of attitude maar duiden aan hoe duidelijk een bepaalde voorkeur is voor de respondent. Zoals Myers het stelde items bedoeld zijn als “straws to show which way the wind blows. They are not the wind.” Een instrument dat het psychologische type van een persoon bepaald, moet een bimodale distributie hebben. Deze bimodaliteit wordt echter niet teruggevonden en dat impliceert dat de persoonlijkheidstypes misschien geen verschillende populaties vertegenwoordigen dus geen kwalitatief verschillende groepen zijn. Toch blijft men de dichotomieën verdedigen omdat de MBTI vanuit deze gedachte is ontworpen.



## DEEL II: DE MBTI EN LEIDERSCHAP

### 1. Inleiding

De tijd dat mensen in een onderneming of overheidsinstelling op eenzelfde manier werden behandeld, is lang voorbij. De erkenning van de verschillen in persoonlijkheid in een organisatie en het gebruiken van deze verschillen kan leiden tot meer creativiteit en hogere productiviteit (SAMPLE J. en HOFFMAN J., 1986, blz. 47). “De typetheorie voorziet een dynamisch model om te begrijpen waarom individuen de wereld verschillend zien en verschillende beslissingen maken op basis van gelijke gegevens (MCCAULLEY M., 1989, blz. 37).” Onderzoek over de verschillen in persoonlijkheidstypes kent voornamelijk een opgang vanaf het einde van de jaren tachtig en gaat vandaag de dag nog steeds verder. Sinds het einde van de jaren 70 in de VS en al een 15 jaar in Europa krijgt de MBTI een grotere mate van aanvaarding en bruikbaarheid in de organisatieomgeving (SAMPLE J. en HOFFMAN J., 1986, blz. 47).

Leiderschapstrainingen ontwikkelen vaak behoeftes en stellen activiteiten vast zonder rekening te houden met de verschillen in de persoonlijkheid tussen de verschillende deelnemers. De behoeftes van de organisatie worden bepaald zonder de individuele persoonlijkheid te benaderen. Hierdoor zal de training slechts een deel van de deelnemers vooruithelpen terwijl anderen ter plaatse blijven trappelen (DAVIS T., 1981, abstract). De typetheorie kan bijdragen tot een beter inzicht in de dynamiek van de interactie tussen deze twee spelers. Enerzijds heeft iedereen zijn persoonlijke stijl die in lijn ligt met zijn of haar type, anderzijds heeft men ook verwachtingen naar elkaar toe, die eveneens gestuurd worden vanuit de preferenties. In deze verhandeling wil ik duidelijk maken dat de persoonlijkheid wel degelijk een rol speelt in leiderschap.

In dit deel wordt het gebruik van de MBTI in leiderschap besproken. Eerst wordt kort besproken wat leiderschap is en hoe men dit op een effectieve manier kan uitvoeren. In het volgende hoofdstuk wordt het gebruik van de MBTI in managementonderzoek besproken. In het laatste hoofdstuk komen enkele denkkaders die leiderschap bespreken in het daglicht van de persoonlijkheid, meer bepaald aan de hand van de types of de temperamenten uit de MBTI.

### 2. Wat is leiderschap?

In het eerste deel werd de MBTI uitvoerig besproken. In dit tweede deel gaan we na hoe de MBTI kan worden gebruikt in leiderschap. Om dit te kunnen doen, is het noodzakelijk na te gaan wat leiderschap nu precies inhoudt, hoe mensen leiderschap geven. Daarnaast geven we aan wat de voorwaarden zijn om op een effectieve manier leiderschap te geven door het gebruik van de typetheorie. Tenslotte geven we een kort overzicht van de leiderschapsstijlen per persoonlijkheidstype.

#### 2.1 Definities van leiderschap

In de vele definities die er bestaan over leiderschap is er een grote constante; leiderschap is “het vermogen om anderen te beïnvloeden (YOUNG P., 2001, blz. 48).” Leiderschap is het beïnvloeden van het gedrag van een individu of een groep. Management is een specifieke vorm van leiderschap waarin men ernaar streeft organisationele doelstellingen te bereiken (HERSEY P. et al., 1996, blz. 7). “Leiderschap draait om het overtuigen van andere mensen om voor een

periode hun individuele belangen opzij te schuiven en een gemeenschappelijke doelstelling die belangrijk is voor de verantwoordelijkheden en het welzijn van een groep na te streven. Leiderschap is overtuiging en nietdominantie (HOGAN R. et al, 1994, blz. 493).” Het leiderschapsproces is een functie van de leider zelf, de ondergeschikte die hij moet leiden en situationele factoren (HERSEY P. et al., 1996, blz. 91).

Wat zijn nu precies de taken van een leider om ervoor te zorgen dat hij “de taak kan afwerken door en met mensen (What shape..., 1992, blz. 19)?”

Leiderschap kent twee manieren, het bevelen van bepaalde handelingen of vragen van bepaalde resultaten. De mate waarin we bekomen wat we willen meet de effectiviteit van het leiderschap (KIERSEY D. en BATES M., 1984, blz. 129). Een leider moet de grote lijnen uitzetten en een open communicatie tussen de teamleden creëren (YOUNG P., 2001, blz. 49). Hij moet met anderen kunnen interageren op een manier die hen beïnvloedt en inspireert om samen te werken om de doelstellingen van de organisatie te bereiken (WALCK C., 1997, blz. 63).” Een leider moet de volgende stap voorstellen, de anderen motiveren om in dezelfde richting te evolueren en het opbouwen van processen om toekomstige leiderschapsactiviteiten en leiderschapsontwikkeling toe te laten (PEARMAN R. in BERENS L. et al, 2001, blz. 1). Een goed leider moet anderen in staat stellen om acties te ondernemen, moet mensen aanmoedigen en motiveren, moet helpen de weg vrij te maken, moet het proces in vraag stellen en moet mensen inspireren tot een gedeelde visie (ANDERSON S., 1992, blz. 1). “Leiderschap betekent aandacht hebben voor het verleden, het heden en de toekomst, voor planning op korte als op lange termijn. Leiders moeten de behoefte om waarden uit het verleden te behouden en de nood aan verandering in evenwicht brengen (MCCAULLEY M., 1989, blz. 32).”

Samengevat moet een leider over drie competenties beschikken.

1. Diagnose stellen: het begrip van de situatie die men moet proberen te veranderen.
2. Aanpassen: het gedrag van zichzelf en het team veranderen om de contingenties tegemoet te komen.
3. Communiceren: interageren met mensen zodat ze de situatie gemakkelijk begrijpen en aanvaarden (HERSEY P. et al., 1996, blz. 9).

## **2.2 Effectief leiderschap door het gebruik van persoonlijkheid**

Een goede leider past zijn managementstijl aan zowel aan de mensen waarmee hij werkt als aan de situatie. Door de individuele teamleden te begrijpen, mogelijk via MBTI, kan men de beste leiderschapsstijl bepalen. Als leider moet men weten hoe medewerkers te motiveren, hoe het belang van een taak te communiceren zodat zij die taak even belangrijk vinden (YOUNG P., 2001, blz. 49).” Omdat leiders de fout maken alle werknemers met dezelfde leiderschapsstijl te benaderen, verliezen ze vaak zeer goede werkrachten aan concurrerende carrière opportuniteiten (WITT A.M., 2000, blz. 22).” “Het vermogen van een leider om de capaciteiten, zowel technisch als gedragsmatig, van elk teamlid correct in te schatten is de sleutel naar succes en effectiviteit binnen het team (WITT A.M., 2000, blz 22)”. “Daarnaast kan een goede leider inschatten hoe zijn gedrag overkomt bij anderen (ROUSH en ATWATER, 1992, blz. 18)”. ”

“Effectief management is geen enigma” noch een gevolg van training en ontwikkeling. Onze managementstijl is een mengeling van vaardigheden en interpersoonlijke factoren (cf. infra). Een goede leider moet dan ook deze vaardigheden en factoren begrijpen, inzien wat zijn sterke en zwakke punten zijn en verstaan hoe hij deze kan verbeteren (BENFARI R., 1995, blz 2). Uit onderzoek blijkt immers dat succesvolle managers een duidelijk beeld hebben over hun eigen

persoonlijkheid en voorkeuren. Zelfkennis is met andere woorden de weg naar succes (WALCK C., 1997, blz. 9). Een goed begrip van het persoonlijkheidstype van de manager kan ervoor zorgen dat zijn sterke kanten worden aangesproken en dat men actief werkt aan de ontwikkeling van de complementaire vaardigheden om de werkgerelateerde prestatie te verhogen (TAN en TIONG, 2001, blz. 15).” “Zelfkennis is de eerste stap in de ontwikkeling van positieve managementvaardigheden.” Op deze manier krijgt men controle over zichzelf; men leert zijn zwakheden aanvaarden en zijn sterke punten erkennen (BENFARI R., 1991, blz. xiii). Daarom is het inzicht dat iedere leider de organisatie vanuit een ander perspectief bekijkt en ze een waarde vanuit zijn persoonlijkheid zal geven heel belangrijk. Elke leider zal zijn omgeving op een andere manier bekijken en verkennen door de blinde vlekken die hij meedraagt vanuit zijn voorkeuren. De typetheorie wil de complexiteit van leiderschap benadrukken en een model ter beschikking stellen om leiders te helpen hun blinde vlekken in iedere taak en omgeving te doen begrijpen en te overwinnen (MCCAULLEY M., 1989, blz. 35).

Moore (1987) zegt ondernemingen de MBTI moeten gebruiken om managers te laten inzien hoe ze overkomen bij anderen die op een andere manier naar de wereld kijken (TAN en TIONG, 2001, blz. 15). Onderzoek toont immers aan dat wanneer de perceptie van managers over hun eigen leiderschapsstijl overeenstemmen met hoe ze werkelijk overkomen bij hun medewerkers meer succesvolle leiders zijn (ROUSH en ATWATER, 1992, blz. 18).

Leiders en managers moeten de realiteit van de verschillende persoonlijkheidstypes begrijpen en aanvaarden. Ze moeten de rollen en de verantwoordelijkheden van de teamleden in balans brengen om zo de sterktes van elk teamlid optimaal aan te spreken (BENFARI R., 1995, blz. 17). Om goede prestaties te kunnen leveren in een organisatie moeten managers zich bewust zijn van hun eigen preferenties en de voorkeuren van hun medewerkers (WALCK C., 1997, blz. 67). De belangrijkste vereiste om een goede leider te worden is niet het persoonlijkheidstype op zich maar de ontwikkeling van de persoonlijkheid. Succesvolle leiders hebben het vermogen om samen te werken met alle types en om de sterke punten van elk type naar boven te halen. Flexibiliteit is dus een belangrijke factor naar succesvol leiderschap (CARSKADON T., 1992, blz. 23).

Tenslotte vermelden we nog deze visie van Isabel Myers en Mary McCaulley. Een leider moet drie basistaken vervullen: het nemen van beslissingen, hij moet ervoor zorgen dat hij gelijk heeft en hij moet in staat zijn bepaalde personen van zijn gelijk te overtuigen. In dit aspect kan er geen perfecte leider bestaan want geen enkel persoonlijkheidstype beschikt over de natuurlijke talenten die noodzakelijk zijn om de noodzakelijke beslissing, de noodzakelijke analyse en de noodzakelijke communicatie. Om maximale effectiviteit (cf. supra) te bekomen moet een leider zijn persoonlijkheidstype ontwikkelen zodat hij in staat is zijn minder geprefereerde functies en attitudes te gebruiken wanneer de situatie dit vereist (MYERS I. in MCCAULLEY M., 1989, blz. 36). Met andere woorden “vanuit het typeperspectief, zal men niet vragen ‘Welk type is de beste leider?’ maar eerder ‘Hoe toont elk persoonlijkheidstype leiderschap?’ (MCCAULLEY M., 1989, blz. 37).”

### **2.3 De leiderschapsstijl voor de 16 persoonlijkheidstypes**

Alle types kunnen even effectief zijn in hun leidinggevende rol, hiertoe moet men de leiderschapssterktes van het type kennen en weten hoe men de potentiële zwakke plekken die onze beste intenties en inspanningen kunnen laten ontsporen kan vermijden. De beschrijvingen focussen op de kwaliteiten die ieder psychologisch type succesvol kan maken en op die zwaktes die kunnen leiden tot mogelijke leiderschapsproblemen (PEARMAN R. in BERENS L. et al, 2001, blz. 1). Voor de beschrijvingen van de verschillende leiderschapsstijlen, raadpleegt u de bijlagen van deze scriptie.

### 3. De MBTI in managementonderzoek

#### 3.1 Inleiding

Het psychologische type is voor managementwetenschappers een interessante maatstaf voor de individuele psychologie omdat het niet-veroordelend is en omdat het in relatie staat met managementprocessen zoals informatieverwerking en beslissingneming. Dit onderzoek spitste zich eerst toe op het ontwikkelen van theoretische raamwerken, waarin met de beschrijvingen van de persoonlijkheidstypes in de MBTI in verband bracht met organisatie- en managementconcepten. Daarna werd onderzoek gevoerd naar de voorspellingskracht van de typetheorie ten opzichte van de individuele prestatie. Later onderzocht men de verdeling van het persoonlijkheidstype op de verschillende niveaus van een organisatie. Recentelijk is men het effect van het psychologische type op de groepsdynamiek en het vormen van teams beginnen bestuderen (WALCK C., 1992, blz. 13).

In onderzoek naar relaties tussen persoonlijkheidstype en management worden psychologische types vaak gereduceerd tot hun functieparen. Dit zijn de vier mogelijke combinaties van de functies *judging* en *perceiving* namelijk ST, NT, SF en NF. Deze werkwijze heeft twee voordelen. Ten eerste is dit een zeer eenvoudige methode, men moet minder variabelen vergelijken met management concepten. Ten tweede kan men de functieparen linken aan cognitie en strategische beslissingneming in plaats van “de meer algemene betekenis impliciet in persoonlijkheid (HELLREIGEL D. en SLOCUM J., 1980, blz. 152).” Er is echter ook een nadeel verbonden aan deze werkwijze. Men elimineert alle waardevolle informatie over de attitudes, *extraversion* versus *introversion* en *judging* versus *perceiving*, die de beide functies beïnvloeden. Deze aanpak “faalt in het afhandelen van de opeenvolgende natuur van beslissingneming, en verantwoordt de implementatie van preferenties impliciet in de Jungiaanse theorie (NUTT P., 1986a, blz. 342).” Andere onderzoekers waarschuwden dat ES en EN significante relaties vertonen in tegen stelling tot IS en IN (WILSON J. en WILSON C. in WALCK C., 1997, blz. 66).

In het eerste deel bespreken we de hypothesen die rond de relatie tussen het persoonlijkheidstype en de manager zijn opgesteld. Daarna bekijken we wat onderzoek ontdekt heeft over deze relatie met enerzijds de manager in zijn functie als beslissingsnemer en anderzijds als leider. Bij de manager als leider bekijken we eerst de verschillende theorieën over de leiderschapsstijlen en hun relatie met de typetheorie en daarna hoe de verschillende persoonlijkheidstypes de deeltaken van een leider aanpakken.

In het tweede deel bespreken we de verdeling van het persoonlijkheidstype in het management. Deze onderzoeken over de verdeling richten zich op heel veel verschillende situaties of deelaspecten van het management. Vervolgens wordt kort aangereikt wat het gevaar kan zijn van het sterk doortrekken van de theorie in management.

In het laatste deel worden vier denkkaders over leiderschap en persoonlijkheid besproken. Ze hebben elk hun specifieke invalshoek en invulling van wat een leider moet doen met zijn kennis over zijn persoonlijkheidstype.

#### 3.2 Management wetenschap: hypothesen opbouwen

“Management wetenschap gaat op zoek naar waarneembare resultaten. In de theorie van het persoonlijkheidstype kan men het gedrag gaan meten, maar is het type gerelateerd aan gedrag? In deze wetenschap gaat men op zoek naar het effect van tussenliggende variabelen zoals demografie, leeftijd, geslacht etc. Onderzoek naar de relatie tussen type en management begint in de jaren 70 en vertrekt van hypothesen over de relatie tussen functieparen en het gedrag in

management. In deze kwalitatieve onderzoeken werd type als een dichotome variabele behandeld en bijgevolg kregen de managementactiviteiten twee polen bijvoorbeeld plaming is enerzijds operationeel en anderzijds strategisch. Op deze manier krijgt men een matrix met vier cellen waarbij twee aspecten van management gerelateerd worden aan twee aspecten van het persoonlijkheidstype (WALCK C., 1997, blz. 67). Deze studies maken meestal gebruik van de projectieve technieken van Mitroff en Kilmann, waarbij de preferenties van managers onthuld worden door vertellingen. Uit deze onderzoeken concludeerde men dat de vier functieparen preferenties voor informatie en actie onthulden Deze preferenties beïnvloeden de prestatie van managers in een organisatie. Om succesvol te zijn hebben managers informatie die afgestemd is op hun persoonlijkheidstype nodig en ze moeten zich bewust zijn van hun eigen preferenties en die van hun medewerkers (WALCK C., 1992, blz. 14). Later onderzoek testte deze hypothesen empirisch met verscheidene meetstrategieën. Een synthese van de resultaten van de verschillende studies stelt problemen omwille van verschillende redenen. Ten eerste zijn er problemen met de steekproeven, ze zijn meestal kleiner dan 100 en de subjecten zijn vaak studenten met beperkte managementervaring. Ten tweede kunnen simulaties in een gesloten systeem vertekeningen vertonen met betrekking tot de bepaalde preferenties ten opzichte van de echte wereld (PATZ A. in WALCK C., 1997, blz. 72). Ten derde wordt niet in elke studie dezelfde combinatie van preferenties onderzocht. Ten vierde wordt de invloed van onafhankelijke factoren niet altijd afgezonderd. Ten laatste is het niet altijd duidelijk welke karaktertrekken Jungiaanse types aangeven (WALCK C., 1997, blz. 72).

<b>Relatie</b>	<b>ST</b>	<b>NT</b>
Ideale organisatie (1)	Bureaucratisch: Onpersoonlijk realistisch Details en feiten primeren Nauwkeurige economische doelstellingen	R&D en matrixstructuur: Onpersoonlijk conceptueel Brede omschrijvingen Macro-economische belangen
Planning (2)	Operationeel oplossen problemen	Lange termijn strategische planning
Probleemoplossing (3)	Operationeel en technisch oplossen problemen	Strategisch en technisch problemen opwekkers
Organisationele effectiviteit (4)	Interne efficiëntie: Voorraadkosten Geproduceerde eenheden/uur	Externe efficiëntie: Kapitaalkost Productontwikkeling
Beslissingsstijl (5)	Systematisch Kwantitatieve informatie Statistisch significantie Kostenbaten analyse	Speculatief Toekomstmogelijkheden Stochastische parameters Beslissingsboom
Beslissingneming: strategische problemen (6)	Ontdekker/Analyticus	Ontplooiër/Conceptueel
Vertekeningen (7)	Verankerend, functionele vastheid	Volharding, stelligheid
Actiegerichtheid (5)	Aversie voor actie Verkiezen enkel te werken met ST	Actiegericht Verkiezen te werken met SF
Wetenschap beoefenen (8)	Harde empiricus	

Relatie	SF	NF
Ideale organisatie (1)	Familiaal: Persoonlijk realistisch Menselijke kwaliteiten Regels op het werk	Structurele aanpassing: Persoonlijk idealistisch Mensen en humane doelen Flexibel en aanpasbaar
Planning (2)	Menselijke relaties van dag tot dag	Menselijke doelstellingen op lange termijn
Probleemoplossing (3)	Sociale problemen oplossen	Lange termijn strategisch en sociale probleem opwekkers
Organisationele effectiviteit (4)	Interne effectiviteit: Personeelsverloop Personeelsverbondenheid	Externe effectiviteit: Consumententevredenheid Sociale verantwoordelijkheid
Beslissingsstijl (5)	Kritisch Informatie over huidige situatie Goedkeuring belangengroepen Beslissinggroepen	Heuristisch Huidige mogelijkheden Ervaring en oordeel Wederzijdse aanpassing
Beslissingneming: strategische problemen (6)	Convergent/Direct	Onderzoeker/Gedraggerelateerd
Vertekeningen (7)	Beschikbaarheid, sociale wenselijkheid	Analogie, denkbeeldige correlaties
Actiegerichtheid (5)	Actiegericht Verkiezen te werken met NT	Actiegericht Verkiezen te werken met ST
Wetenschap beoefenen (8)	Humane wetenschapper	Intuïtieve samenvatter

**Tabel 8: Hypotheses over relaties tussen persoonlijkheidstype en management.**

(WALCK C., 1997, blz. 68).

(1) Mitroff en Kilmann, 1987, (2) Mitroff, 1983, (3) Mitroff en Kilmann, 1975a, (4) Mitroff et al., 1977, (5) Kilmann en Herden, 1976, (6) Nutt, 1986a, (7) Mullen en Stumpf, 1987, (8) Mitroff en Kilmann, 1975b.

### 3.3 Persoonlijkheidstype en de manager als beslissingsnemer

Een manager is verantwoordelijk voor verschillende taken. Er werd al onderzoek gedaan naar veel van deze aspecten. In deze paragraaf vindt u een synthese van de resultaten van de belangrijkste onderzoeken over de relatie tussen het psychologische type en de manier waarop de managementactiviteiten worden uitgevoerd.

#### 3.3.1 Definiëren van een probleem

Dit is een essentiële taak van de managers want een adequate beschrijving en inzicht in het managementprobleem is noodzakelijk voor de oplossing ervan. Er werd ontdekt dat *intuïtieve* managers significant meer kans hebben op het ontdekken van strategische problemen in een schriftelijke studiecasse dan *sensing* managers (HUNT T. in WALCK C., 1997, blz. 73). Managers die sterk zijn in het omschrijven van problemen zijn allereerst van het *thinking* type (PHILIPS-DANIELSON W. in WALCK C., 1997, blz. 73). Andere onderzoekers vonden geen relatie tussen het persoonlijkheidstype en het vermogen om problemen te herkennen (MALLEY J. in WALCK C., 1997, blz. 73).

### 3.3.2 Informatie verzamelen

Uit de typetheorie kan men enkele hypothesen over deze managementactiviteit afleiden. Men verwacht een zekere relatie tussen het psychologische type, de hoeveelheid informatie die verzameld wordt en de snelheid waarmee beslissingen genomen worden. In verschillende onderzoeken, onder andere door het afnemen van interviews, werd ontdekt dat leiders van het *sensing* type vlugger beslissingen nemen en minder informatie opzoeken dan *intuïtieve* managers. *Thinking* managers zoeken meer naar kwantitatieve gegevens dan *feeling* managers terwijl beide een voorkeur voor *intuition* hebben (KERIN en SLOCUM in WALCK C., 1992, blz. 16).

Eveneens zullen managers van een verschillend persoonlijkheidstype verschillende manieren om informatie weer te geven verkiezen. Managers met een preferentie voor *feeling* geven een betere prestatie aan de hand van een grafische voorstelling van de informatie terwijl *thinking* managers beter overweg kunnen met informatie die in een tabel wordt geplaatst (GHANI J. in WALCK C., 1997, blz. 73). Uit een ander onderzoek blijkt dat mensen met ST preferenties het minst informatie raadplegen terwijl de NFs hebben het minst vlug tevreden zijn met de geraadpleegde informatie (GARCEAU L. in WALCK C., 1997, blz. 73). In zijn onderzoek bekomt Davis echter tegenstrijdige resultaten. De resultaten tonen dat mensen met de preferentie NT geen specifieke voorkeur voor een bepaalde voorstelling van informatie hebben, voor STs is ruwe grafische data het best, voor SFs zijn tabellen met ruwe gegevens het meest geschikt en NFs vinden grafische samenvattingen en ruwe gegevens in tabellen even hanteerbaar (DAVIS D. in WALCK C., 1997, blz. 74).

Het persoonlijkheidstype heeft ook een invloed op de inhoud van de informatie die men verkiest. Om een analyse te maken van organisaties vinden NTs informatie over de organisationele structuur belangrijkst terwijl SFs en NFs meer belang hechten aan informatie over de mensen in de organisatie (SLOCUM J. in WALCK C., 1997, blz. 74).

Er werden echter ook enkele onderzoeken uitgevoerd naar de relatie tussen persoonlijkheidstype en informatievoorkeuren waarbij geen significant verband ontdekt werd namelijk de simulatiestudies van Macrides in 1981 en van Nutt in 1986b en het rapport van Tan en Lo in 1991 (WALCK C., 1997, blz. 74).

### 3.3.3 Oplossen van problemen

“Het oplossen van problemen is een proces waarin we een kloof tussen een huidige situatie en een gewenste doelstelling waarnemen en oplossen, waarbij het pad naar de doelstelling versperd is door gekende en ongekende obstakels. In het algemeen, is de situatie niet op voorhand ingecalculeerd of is er op zijn minst geen specifieke oplossing uit vroegere ervaringen gekend. (HUITT W., 1992, blz. 34).” Modellen van dit proces bestaan meestal uit vier deelprocessen:

1. De inputfase: het probleem wordt opgemerkt en men probeert de situatie te begrijpen.
2. De verwerkingsfase: alternatieven worden bedacht en geëvalueerd daarna kiest men de oplossing.
3. De outputfase: de oplossing wordt gepland en geïmplementeerd.
4. De herzieningsfase: de oplossing wordt opgevolgd en de nodige aanpassingen worden doorgevoerd.

Er wordt heel veel onderzoek gedaan naar het de verschillende stijlen die gebruikt worden door de verschillende persoonlijkheidstypes. Huittt maakte een korte samenvatting van de resultaten, die toch vaak af te leiden zijn vanuit de theorie rond de MBTI.

Introverte personen verkiezen eerst op zichzelf na te denken over het probleem en wensen hun ideeën los van anderen te vormen. Zij willen in de eerste plaats zelf duidelijk de concepten begrijpen. Terwijl *extraverte* personen hun ideeën

vormen door met andere mensen te praten en feedback vanuit de omgeving willen over de uitvoerbaarheid van hun ideeën. Personen met een voorkeur voor *sensing* hebben voornamelijk aandacht voor de feiten, de details en de realiteit. Ze gebruiken standaardprocedures die in het verleden hun dienst hebben bewezen om het huidige probleem aan te pakken. Intuïtieve personen daarentegen zullen op zoek gaan naar nieuwe oplossingen door de relaties en trends in gegevens te zoeken en toekomstmogelijkheden te bedenken. Individuen die *thinking* prefereren vinden logica en analyses de beste methodes om problemen op te lossen en dragen objectiviteit hoog in het vaandel. *Feeling* types houden rekening met gevoelens en waarden en zijn vaak subjectief in het oplossen van problemen. Ze nemen de gevolgen van hun oplossing in acht. Mensen met een voorkeur voor *judging* lossen hun problemen op een gestructureerde manier op. Ze houden ervan het probleem af te ronden en zullen na een bepaalde tijd geen extra informatie meer opnemen. De *perceiving* individuen daarentegen zijn flexibel en laten altijd de deur open voor onverwachte opportuniteiten (HUITT W., 1992, blz. 34).

### 3.3.4 Beslissingen nemen

“Beslissingneming is een selectieproces waar één uit twee of meer mogelijke oplossingen wordt gekozen om een gewenst doel te bereiken (HUITT W., 1992, blz. 34).” Uit de beschrijving van de vier deelfasen bij het oplossen van een probleem ziet men duidelijk dat beslissingneming er een onderdeel van is. Verscheidene onderzoeken hebben geprobeerd significante verbanden te vinden tussen persoonlijkheidstype, het proces van beslissingneming, omgevingsfactoren en de resultaten van de beslissing. Vanuit de typetheorie rijst er een vermoeden dat de *judging* functie, *thinking* versus *feeling* preferentie, een invloed heeft op het maken van beslissingen. Vele studies vinden dat mensen van verschillende persoonlijkheidstypes toch op gelijkaardige manier hun beslissingen nemen.

Wanneer men echter de omgevingsfactoren in rekening brengt, ziet men wel een duidelijk verschil in de prestaties van de verschillende types. In een complexe en open omgeving komen personen met een preferentie voor *intuition* en *thinking* tot betere resultaten dan subjecten met *sensing* respectievelijk *feeling*. In een omgeving met een gematigde structuur vindt men het tegenovergestelde resultaat. De oorzaak hiervan is mogelijk het vermogen om risico's te nemen en om vertekeningen van het beoordelingsvermogen te boven te komen. STs hebben minder aversie voor risico dan NTs, NFs en SFs (WALCK C., 1997, blz. 75-77). Dit wordt in een ander onderzoek tegengesproken waarin men ontdekte dat ST managers meer risico ervaren in situaties die door CEO's van andere types als redelijk veilig werden beschouwd (HENDERSON J. en NUTT P. in MCCAULLEY M., 1989, blz. 33).

Over de invloed van het persoonlijkheidstype op de verdraagzaamheid ten opzichte van risico's bestaan tegenstrijdige resultaten. In het ene onderzoek ontdekt men dat *intuïtieve* personen keuzes maken in de richting van groter risico ten opzichte van *sensing* subjecten (RIFKIND L. in WALCK C., 1997, blz. 76). In een andere studie waren de SFs het meest tolerant ten opzichte van risico en de STs het minst. Intuïtieve managers verkiezen de tussenliggende positie (NUTT P. in WALCK C., 1997, blz. 76). De mate van risico-aversie wordt echter ook beïnvloed door de fit tussen het psychologische type van de manager en de omgeving waarin hij een beslissing moet nemen. Deze tegenstrijdige resultaten kunnen verklaard worden aan de hand van de steekproeven en door de positieve correlatie van opleiding en door het nemen van risico's. Het eerste onderzoek werd afgenomen bij studenten en het andere bij middenmanagement en topmanagers. Managers met ST preferenties zullen meer risico durven nemen wanneer de omgeving in lijn ligt met hun type. Managers met de andere functieparen zullen echter meer risico durven nemen als de omgeving onverenigbaar is met hun persoonlijkheidstype, “omdat hun argumenten meer transparant zullen zijn voor personen die ze verstaan (NUTT P., 1986b, blz. 59-60).”



We kunnen dus concluderen dat alle functies een invloed hebben op alle stappen in het beslissingsproces. De hypothese die voortvloeit uit de theorie dat de dimensie *sensing-intuition* het verzamelen van de informatie beïnvloedt en dat de schaal *thinking-feeling* het verwerken van de informatie beïnvloedt, kan men dus niet staven. Naast het psychologische type spelen de inhoud van de taak en de omgeving een beïnvloedende rol in het informatie verzamelings- en verwerkingproces. Managers uit alle types verzamelen gelijkaardige informatie om specifieke problemen op te lossen (WALCK C., 1997, blz. 97).

### 3.3.5 Besluit

De resultaten van onderzoek naar de relatie tussen het persoonlijkheidstype en hoe een manager beslissingen neemt zijn niet overtuigend. Sommige studies vinden een relatie tussen het persoonlijkheidstype van de manager en de manier waarop hij problemen definieert, informatie verzamelt en evalueert terwijl andere studies geen significant verband ontdekken. We kunnen echter wel concluderen dat er niet kan aangenomen worden dat de informatieverzameling beïnvloed wordt door de dimensie *sensing-intuition* en dat de informatieverwerking wordt beïnvloedt door de dimensie *thinking-feeling*. Alle vier de mentale functies hebben een zekere invloed op alle stappen in het proces van beslissingneming. Men moet ook rekening houden met bepaalde omgevingsfactoren. De mate waarin de omgeving is gestructureerd en verenigbaar is met het psychologische type van de manager en het soort taak dat men moet vervullen hebben een duidelijke invloed op het soort informatie die men verkiest (WALCK C., 1997, blz. 77).

Algemeen kan men stellen dat voorspellingen problematisch zijn in onderzoek in de sociale wetenschappen en de studie van organisationele gedrag in het bijzonder (WALCK C., 1997, blz. 99). Deze instabiliteit in de resultaten heeft verschillende bronnen.

1. Er wordt in de verschillende onderzoeken gebruik gemaakt van sterk verschillende methodes en meetinstrumenten.
2. Men moet het onderscheid tussen de procestheorie en de variatietheorie in gedachten houden. Onderzoek naar het gebruik van *intuition* in management en leiderschap, met andere woorden hoe *intuition* werkt, is niet hetzelfde als onderzoek naar de verdeling van *intuïtieve* personen in de verschillende niveaus van organisaties.
3. De invloed van omgevingsfactoren en van het persoonlijkheidstype kan niet op een adequate manier afgezonderd worden. “Deze ontoereikende onderzoeksontwerpen zijn gedeeltelijk de oorzaak voor de nietbeslissende onderzoeksresultaten (WALCK C., 1997, blz. 99).”

## 3.4 Persoonlijkheidstype en de manager als leider

### 3.4.1 De verschillende managementstijlen.

Onderzoek naar de relatie tussen het persoonlijkheidstype en het leiderschap gaat voornamelijk op zoek naar correlaties tussen de scores op de MBTI en de scores op instrumenten die ontwikkeld worden om leiderschap te meten. Sommige studies maken gebruik van interviews en gegevens door observatie (WALCK C., 1997, blz. 78). In de literatuur vindt men verschillende indelingsmogelijkheden terug voor leiderschapsstijlen. Hebben bepaalde persoonlijkheidstypes aanleg voor een bepaalde leiderschapsstijl en hebben bepaalde persoonlijkheidstypes meer moeite om nieuwe leiderschapsstijlen aan te leren? Dit zijn de belangrijkste onderzoeksvragen (WALCK C., 1997, blz. 79).

Er is slechts weinig bewijs gevonden dat managers van een bepaald type een specifieke leiderschapsstijl verkiezen (WALCK C., 1997, blz. 97). Hierna volgt een korte synthese van de belangrijkste onderzoeken in dit domein.

### 3.4.1.1 Situationeel leiderschap

In de jaren '70 en '80 ontstonden de contingentietheorieën waarin aandacht werd besteed aan de karaktertrekken en overtuigingen van de leider. Situationeel leiderschap kent verschillende fases.

1. Begeleiden: leiding richting geven
2. Coachen: instructies geven en zich gedragen als een rolmodel
3. Steunen: geruistellen, complimenten maken en de productiviteit stimuleren
4. Delegeren: verantwoordelijkheid voor creativiteit, oplossingen en beslissingen doorschuiven naar groepen

Met situationeel leiderschap wordt bedoeld dat de stijl kan veranderen afhankelijk van de situatie en de personen waarmee men samenwerkt. Hiertoe moet men proberen de individuele teamleden te begrijpen. Dit kan men via MBTI. Soms moet men echter de stijl aanpassen aan de situatie ook al veranderen de preferenties van de teamleden niet (YOUNG P., 2001, blz. 48-49). Onderzoek wees echter uit dat leiders maar een beperkt aantal leiderschapsstijlen beheersen, managers moeten dus meer variatie in hun aanpak leren steken om het situationele leiderschap te kunnen toepassen (WALCK C., 1997, blz. 78). Er werd slechts weinig bewijs gevonden om de onderzoeksvragen (cf. supra) positief te kunnen beantwoorden. Verschillende onderzoeken vonden geen statistisch significante verbanden. Een studie bij Finse managers leerde dat *extraverte* managers een meer uitvoerende stijl hebben, *sensing* managers zijn meer bureaucratisch en *feeling* leiders zijn meer missionair (ROUTAMAA V. en PONTO V. in WALCK C., 1997, blz. 79). In een ander onderzoek werden correlaties tussen .37 en .42 gevonden die bewezen dat *extraverte* en *intuïtieve* managers besturen door te delegeren en de leiding te nemen. *Introverte* en *sensing* leiders toonden een correlatie met leiding geven door het voorbeeld te stellen (WALCK C., 1997, blz. 79).

### 3.4.1.2 Autocratische en democratische managers

Hier bepaalt men het leiderschapstype aan de hand van de mate waarin de manager anderen betreft in het proces van de beslissingneming. Autocratische managers nemen beslissingen op zichzelf terwijl participatieve managers anderen betrekken in de beslissingneming (SCHWEIGER D. en JAGO A. in WALCK C., 1997, blz. 79-80). Democratische leiders zorgen ervoor "dat hun medewerkers inzicht krijgen in de beschikbare informatie, zelf beslissingen kunnen nemen en zelf problemen kunnen oplossen (HERSEY P., 1999, blz. 37). Onderzoek naar het verband tussen het psychologische type en de voorkeur voor participatief of autocratisch leiderschap leverde niet altijd een duidelijke relatie op. In sommige studies werden echter wel relaties ontdekt. Die worden hier kort samengevat. De *sensing* leiders passen meer de participatieve methode toe terwijl de *intuïtieve* leiders kiezen voor een autocratische werkwijze (SCHWEIGER D. en JAGO A. in WALCK C., 1997, blz. 79-80). Walck ontdekt dat alle persoonlijkheidstypes in staat zijn de participatieve stijl aan te leren, de *feeling* managers slagen daar wel meer in en elk type benadrukt andere deelaspecten van de werkwijze. Men ontdekte echter ook een invloed van het geslacht: "vrouwelijke *feeling* managers presteerden significant beter dan de rest van de steekproef en de mannelijke *thinking* managers presteerden significant slechter in hun gebruik van het participatieve management (WALCK in WALCK C., 1997, blz. 80)." Uit onderzoek blijkt eveneens dat een algemeen bestuurder meer waarschijnlijk de human resource manager in zijn beslissingen zal betrekken wanneer de twee managers dezelfde preferenties hebben op de *sensing-intuition* schaal (NUTTER J. in WALCK C., 1997, blz. 80). Onderzoekers waarschuwen voor de grote impact van omgevingsfactoren op de beslissingneming, deze invloed is volgens hen groter dan die van het persoonlijkheidstype (WALCK C., 1997, blz. 80).

### 3.4.1.3 Transformationeel versus transactioneel leiderschap

In de jaren '90 verloren de contingentietheorieën aan kracht door de introductie van het begrip transformationele leider. Deze indeling gebeurt op basis van de communicatiestijl van de managers ten opzichte van hun medewerkers (ROUSH en ATWATER, 1992, blz. 18). “De transformationele leider drukt zich duidelijk uit en richt de aandacht op een duidelijke visie van de toekomst, ontleent charisma door interactie met zijn ondergeschikten terwijl hij aandacht heeft voor hun individuele behoeftes, zet ondergeschikten aan om hun eigenbelang te overstijgen omwille van het collectieve doel en managet verandering, complexiteit en teams.” De tegenpool van deze charismatische leider is de transformationele leider. Dit is “een leider die de status-quo onderhoudt door het verduidelijken van rollen en taken, en die werkt binnen de bestaande cultuur (WALCK C., 1997, blz. 78).” Uit onderzoek van Bass blijkt dat transformationele leiders hun medewerkers motiveren om verder te gaan over hun eigen interesses heen om zo de missie van de organisatie te bereiken. Ze stellen hoge verwachtingen en vertrouwen in hun medewerkers. “Ze wekken emotionele reacties op, inspireren trouw, behandelen volgelingen als individuen, promoten het creatief oplossen van problemen, en inspireren geloof in het doel en de missie van de organisatie (BASS B. in ROUSH en ATWATER, 1992, blz. 18).” Het ontstaan van deze indeling kan men verklaren door de veranderende omgeving van de onderneming. De stabiele organisationele omgeving is vervangen door een snel veranderende en complexe omgeving waar het inspringen op veranderingen en het ontwikkelen van nieuwe ideeën zeer belangrijke kwaliteiten zijn van een manager (WALCK C., 1997, blz. 84). “Twee kernaspecten van transformationeel leiderschap zijn creativiteiten het vermogen om verandering te managen (cf. infra) (WALCK C., 1997, blz. 85).”

De studie van ROUSH en ATWATER toont aan dat het gebruik van transformationeel leiderschap gerelateerd is aan de MBTI preferenties van de leiders. Men deelt de leiders in door het afnemen van de Multifactor Officer Questionnaire bij de leiders zelf en de leerlingen van de leiders. Elke vorm van leiderschap wordt door vier schalen gemeten. Transformationeel leiderschap wordt gemeten door charisma, intellectuele stimulatie, individuele consideratie en inspirerend leiderschap. Transactioneel leiderschap wordt gemeten door schalen met betrekking tot voorwaardelijke beloftes, voorwaardelijke beloningen, actief management bij uitzondering en passief management bij uitzondering. Tenslotte wordt niet-leiderschap gemeten door het item ‘laissez-faire’ leiderschap (ROUSH en ATWATER, 1992, blz. 20-21). Ze ontdekten een statistisch significante relatie (.32 en .22) tussen twee items die het transformationeel leiderschap meten en de *sensing-intuition* schaal. Leiders met een preferentie voor *sensing* zijn oververtegenwoordigd in de groep managers die hoog scoren op charisma en inspirerend leiderschap (ROUSH en ATWATER, 1992, blz. 25-26). Nochtans zou men uit de theorie van MBTI verwachten dat transformationeel leiderschap voornamelijk door *intuition* types zou worden gebruikt. Deze tegenstrijdigheid kan men verklaren door de aard van de steekproef. Het onderzoek werd afgenomen bij militaire leiders en de kwaliteiten die dit beroep vraagt komen goed overeen met de eigenschappen van *sensing* personen. Bijgevolg is het mogelijk dat in situaties waar men een duidelijk zicht moet hebben op het groter geheel en creatieve oplossingen moet zoeken voor snel veranderende scenario's *deintuïtieve* personen als meer transformationeel zouden geschat worden (ROUSH en ATWATER, 1992, blz. 28-29). Daarnaast was er een significante negatieve relatie (- .25) tussen drie van de vier items van het transformationeel leiderschap en de *thinking-feeling* schaal. Dit bewijst dat *feeling* types het hoogst scoren op transformationeel leiderschap. Leiders die het minst als transformationeel gewaardeerd werden waren vaker van het *thinking* type (ROUSH en ATWATER, 1992, blz. 25-26). Men kan hier opmerken dat “de *feeling* preferentie erg consistent is met de kwaliteiten die de vier categorieën van transformationeel leiderschap vormen (ROUSH en ATWATER, 1992, blz. 29).” Leiders met een voorkeur voor

*perceiving* werden het vaakst gewaardeerd als passieve leiders (ROUSH en ATWATER, 1992, blz. 25-26). Deze waarneming kan men motiveren vanuit de MBTI theorie; “*judging* types zoeken naar structuur, houden van regels” en plannen hun leven nauwkeurig. Hieruit kan men dan afleiden dat zij niet hoog zullen scoren op de twee vermelde items. Mensen met een voorkeur voor *perceiving* zijn meer flexibel en leiden een minder gestructureerd leven. Zij zijn zich dan ook volledig bewust van hun passieve aanpak (ROUSH en ATWATER, 1992, blz. 29). De besproken relaties kan u bekijken in bijlage. Er werd eveneens onderzoek gedaan naar de effectiviteit van de leiders. Hierbij werd een duidelijke associatie ontdekt tussen de *sensing* en *feeling* preferenties en de effectiviteit van een leider (ROUSH en ATWATER, 1992, blz. 25-26). Uit een ander onderzoek blijkt dat hoe sterker een leider een transformationele gezindheid heeft, hoe meer ondergeschikten de leider als effectief zullen bestempelen (VAN ERON A. in WALCK C., 1997, blz. 84).

#### 3.4.1.4 Persoonlijk versus institutioneel leiderschap

Men kan leiderschap eveneens opsplitsen in persoonlijk en institutioneel leiderschap. Deze indeling slaat op de manier waarop de manager veranderingen in de organisatie initieert en implementeert. De persoonlijke leider zal veranderingen zelf definiëren en communiceren en het implementeren gebeurt door medewerkers te motiveren door middel van charisma en overtuiging. Bij institutioneel leiderschap worden cognitieve processen opgebouwd waarin de mening van alle deelnemers in de organisatie wordt opgenomen. Er worden veranderingen doorgevoerd door de teams de verantwoordelijkheid voor het implementeren te geven. Volgens de auteur is de enige juiste benadering een combinatie van de twee stijlen opdat de inherente beperkingen van elke stijl zouden gecompenseerd worden door de sterktes van de andere stijl (SANCHEZ R. en HEENE A., 2004, blz. 206-207). Er werd echter nog geen onderzoek gedaan naar de relatie tussen persoonlijkheidstype en de institutionele en persoonlijke leiderschapsstijl. Men kan echter wel de indeling tussen de besturende NJs en de ondernemende NPs maken. De eerste groep zal veranderingen doorvoeren door gebruik te maken van “de macht die in hun autoriteit en hun hiërarchische positie in de organisatie” ligt, wat men in brede zin kan linken aan het persoonlijke leiderschap. De tweede groep “gebruikt zijn flexibiliteit en zal het systeem om de tuin leiden wanneer noodzakelijk om hun inzichten te implementeren en hun doelen te bereiken (REYNIERSE J. en HARKER J., 1995, blz. 13).”

#### 3.4.1.5 Mensengericht versus taakgericht leiderschap

Deze opsplitsing wordt bepaald door de *dethinking-feeling* dichotomie. Leiders met een voorkeur voor *feeling* zullen zich voornamelijk op de mensen richten terwijl leiders die *thinking* prefereren zich voornamelijk zullen richten op de taak (NORDVIK H., 1994, 36). Het gaat erom of de leider waardegedreven is of zich richt op de output van zijn medewerkers (gesprek met de heer GIJSEMANS J., 5 april 2005, Antwerpen).

#### 3.4.1.6 Management, gezag voeren of teamleiderschap

De leiderschapsstijl die tot effectieve beslissingen leidt is afhankelijk van de omstandigheden. Maar enkel teamleiderschap zal leiden tot beslissingen die op basis van samenwerking zijn genomen. Management houdt zich bezig met de organisatie van structuren, processen, beloningen, middelen, mensen en objectieven. Deze aanpak slaagt er echter zelden in om een volledige en bevredigende werkervaring te creëren. Gezaghebbers vertellen hun medewerkers exact wat ze moeten doen. Deze stijl is in bepaalde situaties gepast, zoals in

een crisis. Deze aanpak houdt echter geen rekening met innovatie en ontwikkeling.

Teamleiderschap is een meer flexibele aanpak waarin leiders soms de verantwoordelijkheid doorschuiven naar één van hun medewerkers. Er wordt rekening gehouden met de situatie en de relatieve competentie van de teamleden. Op die manier zal het team continu verbeteren door gebruik te maken van elkaars kennis. Het motto van deze leiderschapsstijl is dat elk teamlid “een individu is met verschillende bijdrages, verschillende expertises en verschillende voorkeuren.” Een leider moet zes acties nemen om tot effectieve samenwerkingsbeslissingen te kunnen leiden. Ze moeten klachten waarderen als essentiële feedback, fouten van hun medewerkers aanvaarden en mensen laten leren uit hun fouten. Leiders moeten de medewerkers en hun gedrag leren begrijpen, hiertoe kan de persoonlijkheidstheorie bijdragen. Ze moeten de diversiteit binnen het team waarderen en gebruiken. De medewerkers moeten voelen dat hun bijdragen worden gewaardeerd en tenslotte moet de leider een cultuur van openheid en eerlijkheid stimuleren waarin feedback positief onthaald wordt (HILLS H., 2004).

### 3.4.2 De verschillende deeltaken van een leider

#### 3.4.2.1 Ondergeschikten betrekking in de beslissingneming

Deze deeltaak slaat terug op de indeling participatief leiderschap versus autocratisch leiderschap. Deze thematiek wordt in puntje 3.4.1.2 besproken.

#### 3.4.2.2 Ondergeschikten leiden

“Onderzoek suggereert dat *extraversion*, *intuition* en *feeling* preferenties geassocieerd worden met faciliterend en interactief leiderschapsgedrag terwijl *sensing*, *thinking* en *judging* preferenties worden gekoppeld met administratieve vaardigheden (WALCK C., 1997, blz. 80).” Deze bevindingen werden in 1994 door het onderzoek van Fitzgerald bevestigd. Zij ontdekte een significante correlatie tussen enerzijds de *sensing*, *thinking* en *judging* preferenties en anderzijds de administratieve, cognitieve en kwantitatieve (met uitzondering van *thinking*) vaardigheden en resultaatgerichtheid van managers (FITZGERALD C. in WALCK C., 1997, blz. 81). *Intuïtieve* managers omschrijven zichzelf als helper en procesmanager terwijl *sensing* managers zichzelf beschrijven als planners (CHUNG I. in WALCK C., 1997, blz. 80).

Ondergeschikten beoordelen hun leiders op een manier die consistent is met hun persoonlijkheid (SUNDSTROM E. en BUSBY P. in WALCK C., 1997, blz. 82). Volgens de medewerkers zijn *extraverte* en *intuïtieve* leiders beter in coaching, *intuïtieve* personen geven meer feedback. De *intuïtieve* en *thinking* managers hebben meer aandacht voor de ontwikkelingsbehoeften van ondergeschikten terwijl *judging* types een strak schema benadrukken (HEIN H. in WALCK C., 1997, blz. 80). Managers met een preferentie voor *extraversion*, *intuition* en *feeling* scoren hoger op motivatie en morele metingen (JOHNSON D. en GOLDEN J. in WALCK C., 1997, blz. 81). Een studie wees uit dat ondergeschikten vinden dat *intuïtieve* en *feeling* types de meest effectieve beslissingen nemen, en *feeling* managers het meest nadrukkelijk feedback geven (BABLONKA J. in WALCK C., 1997, blz. 81). De resultaten van onderzoeken liggen vaak in lijn met wat men kan voorspellen vanuit de theorie. *Extraverts* vertonen een verband met dominantie, *intuïtieve* leiders worden geassocieerd met creativiteit, managers met preferentie voor *feeling* worden gekoppeld aan vriendelijkheid en *judging* personen worden efficiënt en praktisch beoordeeld (SUNDSTROM E. in WALCK C., 1997, blz. 82).

Er blijkt uit verschillende onderzoeken echter een factor de relatie tussen leider en ondergeschikte te beïnvloeden namelijk de mate waarin hun persoonlijkheidstypes overeenkomen. Er blijkt dat tegengestelde types een meer positieve managementrelatie hebben dan mensen met gelijkaardige types (DULEY S. in WALCK C., 1997, blz. 82). “Actiegerichte persoonlijkheidstypes, met name SFs, NTs, NFs, verkiezen om te gaan met personen van het tegengestelde type, respectievelijk NTs, SFs, STs, terwijl actie-averse personen, STs, moeilijk kunnen omgaan met andere persoonlijkheidstypes (cf. tabel 8) (NUTT P. in WALCK C., 1997, blz. 82-83).” Deze resultaten werden in 1994 door een nieuwe studie tegengesproken. Managers schatten hun ondergeschikten veel hoger in wanneer ze niet veel verschillen in persoonlijkheid (DIMARCO N. en TATE R. in WALCK C., 1997, blz. 83).

#### 3.4.2.3 Conflict managen

In de relatie tussen persoonlijkheidstype en de manier waarop men conflicten afhandelt is er geen invloed van de *sensing-intuition* schaal, de *thinking-feeling* dimensie heeft wel een zekere impact. Managers met *feeling* preferentie hebben een verhoogde neiging om schikkingen en samenwerking te gebruiken, *extraverts* zijn meer integrerend en assertief, *judging* managers neigen naar compromissen en *thinking* leiders zijn competitief (KILMANN R. en THOMAS K.; MILLS J. et al in WALCK C., 1997, blz. 83). Persoonlijkheid is een betere voorspeller voor het gebruik van strategieën van integratie en compromis dan het geslacht van het individu. *Sensing* personen gingen conflicten significant meer uit de weg (MCINTYRE S. in WALCK C., 1997, blz. 83). In een ander onderzoek vond men geen relatie tussen de stijl van conflictafhandeling en de preferenties op de schaal *thinking-feeling*. Een onderzoek met Chinese studenten kon enkel een verband tussen conflictvermijding en *feeling* blootleggen. Men benadrukt dat de verschillen tussen de resultaten kunnen verklaard worden door culturele verschillen (cf. infra) tussen de steekproeven (SMITH L. en HAAR L. in WALCK C., 1997, blz. 83).

#### 3.4.2.4 Verandering managen

Dit is een van de twee kerncomponenten van het transformationele leiderschap (cf. supra). Mensen die actief veranderingen in hun organisatie creëren, hebben vaak een preferentie voor *intuition* (EVERED R. in WALCK C., 1997, blz. 85). Dit resultaat werd ook bekomen in onderzoeken bij directeuren van middelbare scholen. Enkel die met de preferenties ENT implementeerden een significant percentage van verandering tijdens hun ambtsperiode (CRAWFORD S. in WALCK C., 1997, blz. 85). Succesvolle leiders van verandering blijken hoofdzakelijk de temperamenten NTs of SJs te hebben (MCGHEE M. in WALCK C., 1997, blz. 85). “Verschillende persoonlijkheidstypes kiezen verschillende manieren om verandering in een organisatie te creëren.” Alle types kunnen alle tactieken gebruiken maar de STs verkiezen gedragsverandering, de NTs gebruiken vaker feedback van een rapport, NFs hebben een voorkeur voor groepsgerichte technieken en de SFs tenslotte gebruiken bijna uitsluitend transactionele analyse (SLOCUM J. in WALCK C., 1992, blz. 16). De managers van verschillende persoonlijkheidstypes houden ook met verschillende factoren rekening om verandering te managen. De ST types benadrukken de taken, de SF en NF types houden voornamelijk rekening met de mensen en de NT types vinden de structuur van de organisatie het belangrijkste (SLOCUM J. in MCCAULLEY M., 1989, blz. 34).

De dimensie *judging-perceiving* stelt een breed continuüm tussen ondernemerschap en bureaucratie voor. Hierin zorgt het bureaucratische *judging* voor een onbuigzame organisatiestructuur die geneigd is om weerstand te bieden aan veranderingen. De ondernemende *perceiving* preferentie zorgt voor een flexibele organisatiestructuur waardoor men

verandering kan initiëren of zich vlug kan aanpassen aan verandering (REYNIERSE J., 1995, blz. 29 ). In een onderzoek vond men dat leidinggevend personeel een grotere frequentie aan *perceiving* heeft dan het lijnmanagement (REYNIERSE J. en HARKER J., 1995, blz. 10). Veranderingen worden dan ook vanuit het leidinggevende personeel opgelegd terwijl het lijnmanagement de veranderingen moet volgen en implementeren

Het vermogen om verandering te managen, wordt ook bepaald door de wisselwerking tussen de dimensies *sensing-intuition* en de schaal *judging-perceiving*. De directeurs met een voorkeur voor NJ zullen hun autoriteit gebruiken om hun inzichten te laten implementeren en hun doelstellingen te bereiken, terwijl de ondernemende NPs hun flexibiliteit gebruiken en het systeem zullen aanpassen om hun inzichten te implementeren en hun doelstellingen te bereiken (REYNIERSE J. en HARKER J., 1995, blz. 13). NPs worden als ondernemend beschouwd en SJs als bureaucratisch en managers (FASISKA E. in REYNIERSE J. en HARKER J., 1995, blz. 13).

#### 3.4.2.5 Creativiteit

“Creativiteit heeft betrekking op het creëren van het nieuwe, hettot nog toe onbekende (MCCAULLEY M., 1989, blz. 32).” Dit is het tweede element van transformationeel leiderschap (cf. supra). Zoals hierboven vermeld, werd de transformationele leiderschapsstijl belangrijk in de jaren '90 door de complexer wordende organisatieomgeving. Bijgevolg werd het creatief oplossen van problemen een onderwerp in managementontwikkelings- en trainingsprogramma's (GRYSKIEWICZ N. en TULLAR W., 1995, blz. 30). Studies die de creativiteitstijlen van managers onderzoeken, zochten naar correlaties tussen de scores op de Kirton Adaptation-Innovation Inventory en de scores op de Myers-Briggs Type Indicator (WALCK C., 1997, blz. 85). Volgens de theorie van Kirton zijn er twee cognitieve stijlen van creativiteit die een unitair bipolair continuüm vormen; adaptatie en innovatie (GRYSKIEWICZ N. en TULLAR W., 1995, blz. 30). Innovatie wordt gedefinieerd als de creativiteitstijl waarbij men op zoek gaat naar totaal nieuwe oplossingen (WALCK C., 1997, blz. 85). Adaptatie is “de methodische en incrementele aanpak van verandering” (VAN ROOYEN J. in WALCK C., 1997, blz. 85).

In verschillende studies wordt een associatie tussen de preferenties *intuition* en *perceiving* en innovatie gevonden (CARNE G. en KIRTON M.; GRYSKIEWICZ N. en TULLAR W.; VAN ROOYEN J. in WALCK C., 1997, blz. 85). Ook ondergeschikten zien voornamelijk hun *intuïtieve* leiders als creatief (SUNDSTROM E. et al. in WALCK C., 1997, blz. 85). Deze relatie valt te verklaren vanuit de typetheorie. Mensen met een preferentie voor *sensing* houden van feiten en het tastbare, ze richten zich op het heden. Terwijl *intuïtieve* personen houden van theorieën en concepten en op zoek gaan naar relaties, trends en toekomstmogelijkheden (GRYSKIEWICZ N. en TULLAR W., 1995, blz. 33). Personen met een voorkeur voor *perceiving* laten de dingen graag open en verdragen ambiguïteit, dit zijn eveneens kwaliteiten van een innovatieve creatieveling (GRYSKIEWICZ N. en TULLAR W., 1995, blz. 34).

De innovatieve managers blijken eveneens meerte neigen naar *extraversie* (GRYSKIEWICZ N. in GRYSKIEWICZ N. en TULLAR W., 1995, blz. 31). Ook Carne en Kirton rapporteerden een relatie tussen innovatie en *extraversie* maar dit verband werd in de meeste andere studies niet bevestigd (WALCK C., 1997, blz. 85). Er werd geen verband gevonden met de schaal *thinking-feeling* (GRYSKIEWICZ N. en TULLAR W., 1995, blz. 30).

De adaptieve stijl wordt geassocieerd met mensen met het persoonlijkheidstype ESTJ (VAN ROOYEN J. in WALCK C., 1997, blz. 85). Door de associatie tussen innovatie en *intuition* en *perceiving* kan men stellen dat mensen met preferentie voor *sensing* en *judging* eerder een adaptieve aanpak zullen verkiezen (GRYSKIEWICZ N. en TULLAR W., 1995, blz. 34). Mensen met een voorkeur voor *sensing* zullen “hun minst geprefereerde functie *intuition* gebruiken om incrementele veranderingen door te voeren in de bestaande systemen (MCCAULLEY M., 1989, blz. 32).”

#### 3.4.2.6 Effectiviteit

Dit criterium wordt gemeten door de doelstellingen die managers kiezen. In een steekproef van 150 CEO's uit kleine bedrijven kiezen alle types voor dezelfde doelstelling, namelijk interne efficiëntie, deze wordt eigenlijk aan de STs toegewezen (cf. tabel 8). Hieruit concluderen de onderzoekers dat er geen relatie is tussen het persoonlijkheidstype van de manager en effectiviteit en dat deze doelstelling eigen is aan KMO's. Deze uitkomst kan men echter verklaren vanuit de steekproef; 71% van de managers had preferentie voor *sensing* en *thinking* en 15% voor *sensing* en *feeling* (HOY F. en HELLREIGEL D. in WALCK C., 1992, blz. 16). Door sterk presterende middelbare schooldirecteuren te vergelijken met de algemene populatie, werd een verband gevonden tussen de preferenties STJ en effectiviteit (GARDNER W. en MARTINKO M., 1990, blz. 35). Wanneer men de steekproeven van de sterke presteerders vergelijkt met de algemene steekproef van managers, vindt men een oververtegenwoordiging van de combinaties ST en SJ, waardoor men een relatie tussen deze combinaties ende effectiviteit van de manager kan vermoeden (GARDNER W. en MARTINKO M., 1990, blz. 40).

Om tot maximale effectiviteit te kunnen komen, moet een leider het gebruik van de tegengestelde functies en attitudes aan zijn natuurlijke talenten kunnen toevoegen, wanneer de situatie dit vereist. Dit kan hij bereiken door de tegengestelde voorkeuren bij zijn medewerkers te raadplegen ofwel door een "gecontroleerd gebruik van de tegengestelden in zichzelf" te ontwikkelen (MYERS I. in MCCAULLEY M., 1989, blz. 36).

#### 3.4.2.7 Omgaan met stress

De taken van een manager moeten vaak uitgevoerd worden voor een deadline. Aangezien het afwerken van de taak vaak afhankelijk is van veel verschillende factoren, zoals de medewerkers die verschillende aspecten behandelen, het vinden van de nodige informatie uit secundaire bronnen enz., zorgt dit ervoor dat een manager moet kunnen omgaan met stress. Rond dit onderwerp werd uitgebreid onderzoek gedaan door Garden, ze kwam tot de conclusie dat men in stresssituaties niet minder geprefereerde functies moet aanspreken. Wanneer men zijn energie kwijt is voelen *sensing* types zich vaak verveeld en baseren ze zich minder op de realiteit. *Intuïtieve* personen verliezen hun enthousiasme terwijl mensen met een voorkeur voor *feeling* zich vaker meer afstandelijk en vijandig gaan gedragen. Tenslotte verliezen *thinking* types hun prestatiedrang (GARDEN A. in MCCAULLEY M., 1989, blz. 34).

#### 3.4.3 Besluit

Ondanks het aanzienlijke onderzoek rond persoonlijkheid en management in de laatste dertig jaar blijven de resultaten beperkt en twijfelachtig (FURNHAM A. en STRINGFIELD P. in WALCK C., 1997, blz. 97). Leiderschapsstijl is het gedrag van de leider zoals het wordt waargenomen bij de ondergeschikten (HERSEY P. et al., 1996, blz. 190). Leiderschapsstijlen worden op verschillende manier ingedeeld. Onderzoek naar de relatie tussen de aangewende leiderschapsstijl en het persoonlijkheidstype van de leider heeft niet tot eenduidige verbanden geleid. Enkel in het denkkader rond transactioneel-transformationeel leiderschap werden verbanden gevonden tussen de elementen van charismatisch leiderschap en de dimensies *sensing-intuition* en *thinking-feeling* van de MBTI. Deze bevindingen kunnen echter beïnvloed zijn door de aard van de steekproef.

Resultaten uit onderzoek naar relaties tussen het persoonlijkheidstype en informatieverwerking, beslissingneming, het



omgaan met conflict en leiderschap komen soms overeen met de resultaten uit vroeger onderzoek en maar spreken elkaar ook vaak tegen. Hierdoor wordt het moeilijk om met vertrouwen de invloed van persoonlijkheid op het gedrag van de leiderschap te voorspellen.

We moeten de premisse in vraag stellen: ‘Voorspelt het persoonlijkheidstype het gedrag?’. Volgens de theorie van het persoonlijkheidstype wordt het type bepaald door de preferenties. Preferenties zijn echter niet de enige factoren die tot een bepaald observeerbaar gedrag leiden. “Opleiding, vaardigheden, bekwaamheid en situationele variabelen zoals opportuniteit beïnvloeden ook het gedrag.” Daarbij moet opgemerkt worden dat het gebrek aan een bepaalde preferentie het stellen van gedrag geassocieerd aan deze preferenties niet uitsluit, daarentegen het gebrek aan een bepaalde vaardigheid zal wel bepaald gedrag verhinderen. Bijgevolg moet men niet onderzoeken of preferenties bepaald gedrag beïnvloeden of niet in absolute zin, maar moet men nagaan in welke mate een preferentie een gewenst gedrag beïnvloedt en in welke omstandigheden. Hierdoor wordt de theorie rond persoonlijkheid echt niet onbruikbaar in de managementwetenschap. De ultieme doelstelling van deze wetenschap is namelijk de rationalisering van ondernemingen. De voorspellende kracht van het persoonlijkheidstype moet men met andere woorden gebruiken om ondernemingen op een meer efficiënte en effectieve manier te laten functioneren. Het gevaar bestaat dat men persoonlijkheid als een stabiel construct beschouwt zonder de ontwikkeling van het type en het aanleren van kennis en vaardigheden in rekening te brengen. Daarom moet men voor elk type een strategie ontwikkelen omde leiderschaps- en managementvaardigheden te verbeteren (WALCK C., 1997, blz. 100).

### **3.5 De verdeling van het persoonlijkheidstype in management**

“De verdeling van types weerspiegelt de individuele en groepsselectieprocessen die met elkaar interageren en die elkaar kunnen versterken. Een individu kan een bepaald beroep of functie kiezen maar groepen rekruteren en moedigen leden aan die passen binnen de gevestigde normen en werkcultuur (REYNIERSE J., 1991, blz. 31).”

In deze paragraaf worden de resultaten van diverse onderzoeken naar de typeverdeling in organisaties belicht. Het onderzoek wordt in verschillende categorieën onderverdeeld. Eerst gaan we op zoek naar het meest voorkomende MBTI-profiel in management. Daarna kijken we naar de verdeling van het persoonlijkheidstype volgens het organisatieniveau en bekijken we wat de gevolgen voor selectie zijn van deze resultaten. Vervolgens wordt de typeverdeling toegelicht vanuit het organisatietype, de functies, de verschillende beslissingsstijlen, de cultuur en het geslacht. Tenslotte bekijken we het verschil in persoonlijkheid tussen managers en ondernemers. De resultaten van enkele onderzoeken vindt u terug in de bijlagen van deze verhandeling.

#### **3.5.1.1 De meest voorkomende MBTI voorkeuren in management**

De MBTI wordt vaak gebruikt in onderzoek naar de meest voorkomende persoonlijkheidstypes in management. Uit onderzoek is gebleken dat het grootste deel van de managers een psychologisch type uit de vier hoekstenen van de MBTI typtabel vertonen, dit zijn ESTJ, ISTJ, ENTJ, INTJ (TAN en TIONG, 2001, blz. 20). Roach bevestigt dat in al de voorgaande studies geconcludeerd wordt dat de meerderheid van de beslissingsnemers in een organisatie de *thinking-judging* voorkeuren hebben uit bovengenoemde persoonlijkheidstypes. De gecombineerde percentages uit deze studies bedragen 49% tot 87% (ROACH B., 1986, blz. 16). Het onderzoek dat Roach uitvoerde, bevestigde deze conclusie. In

de totale steekproef vond men 19,8% ISTJ, 9,1% INTJ, 15,1% ESTJ en 12,4% ENTJ (ROACH B., 1986, blz. 18). In een steekproef van 7463 managers en beheerders, was 57% *extravert*, 56% *sensing*, 62% *thinking* en 69% *judging* (MACDAID G. et al in WALCK C., 1992, blz. 18-19). In management worden voornamelijk *sensing*, *thinking* en *judging* verkozen. Uit onderzoek blijkt dat 42,5% van de steekproef STJs waren, waarbij 27,5% ISTJ was (GARDNER W. en MARTINKO M., 1990, blz. 37). In enkele onderzoeken uit de jaren '70 wordt geconcludeerd dat een functiepaar, *sensing* en *thinking*, bevoorrecht is in management en dat de NTs een steunende rol spelen (MASON R. en MITROFF I., MITROFF I. en KILMANN R., KILMANN R. en MITROFF I. in WALCK C., 1992, blz. 14). Het is duidelijk dat de Westerse industriële samenleving gekarakteriseerd is door *sensing* en *thinking* terwijl *intuition* en *feeling* onderdrukt worden en onderontwikkeld zijn (HELLREIGEL D. en SLOCUM J., 1975, blz. 31).

### 3.5.1.2 De verdeling van het persoonlijkheidstype op het organisatieniveau

Managementstudies ontdekken steeds dat managers in het algemeen een opvallend constante overheersing van de preferenties *sensing*, *thinking* en *judging* vertonen op alle niveaus en over alle soorten ondernemingen. Wanneer men de organisatieladder opklimt, valt er echter een duidelijk verhoogde frequentie van *intuition* waar te nemen (WALCK C., 1997, blz. 90).

Veel studies stellen ISTJ en ESTJ als de meest voorkomende types in het lager en middenmanagement. In een managementontwikkelingsprogramma voor een tabaksonderneming behoorden 23 van de 25 deelnemers tot de groepen ISTJ en ESTJ. Deze cursus werd eveneens bij een meubelbedrijf gehouden en daarbehoorden 19 op 24 managers tot één van de bovengenoemde categorieën (GRYSKIEWICZ N. en TULLAR W., 1995, blz. 31).

Wanneer Roach zijn steekproef bestudeerde voor de drie deelgroepen (afdelingschefs, managers en directeuren) vond hij duidelijk verschillen tussen de subgroepen. Bij de directeuren vond men duidelijk een dominant persoonlijkheidstype namelijk ENTJ. Dit type komt in deze groep twee maal zoveel voor als bij de managers en drie maal zoveel als bij de afdelingschefs (cf. tabel 9).

<b>ISTJ</b> n = 7 (10.4%)	<b>ISFJ</b> n = 0 (0.0%)	<b>INFJ</b> n = 1 (1.5%)	<b>INTJ</b> n = 7 (10.4%)
<b>ISTP</b> n = 0 (0.0%)	<b>ISFP</b> n = 0 (0.0%)	<b>INFP</b> n = 1 (1.5%)	<b>INTP</b> n = 7 (10.4%)
<b>ESTP</b> n = 2 (3.0%)	<b>ESFP</b> n = 1 (1.5%)	<b>ENFP</b> n = 5 (7.5%)	<b>ENTP</b> n = 7 (10.4%)
<b>ESTJ</b> n = 11 (16.4%)	<b>ESFJ</b> n = 1 (1.5%)	<b>ENFJ</b> n = 3 (4.5%)	<b>ENTJ</b> n = 14 (20.9%)

**Tabel 9: Verdeling van het persoonlijkheidstype bij directeuren met N=67.**

(ROACH B., 1986, blz. 21)

De zwakke vertegenwoordiging van directeuren (67) in de totale steekproef (298 subjecten) is echter een grote tekortkoming aan dit onderzoek. Het wordt verder uitgebreid naar 319 senior directeuren van een groot aantal verschillende ondernemingen uit de privé-sector. De resultaten tonen opnieuw de hoogste percentages in de vier hoekstenen van de tabel; 18,2% ISTJ, 11,9% INTJ, 19,7% ESTJ, 21,3% ENTJ. Er is een duidelijke overheersing van de preferenties *thinking* en *judging* (71%) en een hoger aandeel *extraverte* (57%) dan *introverte* (49%) managers (REYNIERSE J., 1991, blz. 28-29). Het aandeel van de *intuïtieve* personen was in dit onderzoek (51%) iets lager dan het onderzoek van Roach (67%). Dit kan men verklaren door de verschillende verzamelingsmethoden. Roach verzamelde de subjecten in ontwikkelings en trainingsprogramma's voor teambuilding, creatieve probleemoplossing terwijl in het onderzoek van Reynierse de subjecten deelnamen aan een programma voor ontslagbegeleiding. De programma's in het eerste onderzoek kan men beschouwen als *intuïtieve* activiteit waardoor men rekening moet houden met een zekere zelfselectie (REYNIERSE J., 1991, blz. 31). In 1993 breidde Reynierse zijn onderzoek verder uit en onderzocht hij de stroom in de persoonlijkheidstypes door de opeenvolgende managementniveaus te vergelijken. Op het niveau van het lager management in vergelijking met studenten werd een oververtegenwoordiging van ISTJs en ESTJs vastgesteld en een lage frequentie van ESTPs en ESFPs. Anders gezegd hebben de eerste een grote kans om managers op het lager niveau te worden dan personen met preferenties uit de tweede groep. In het middenmanagement zijn de INTJs sterk aanwezig in vergelijking met de steekproef van lagermanagers. De ENTJs worden het meest frequent waargenomen in het management van het hoogste niveau als men de steekproef vergelijkt met die van het middenmanagement (REYNIERSE J., 1993, blz. 13).

De oververtegenwoordiging van *introversion*, *sensing* en *judging* in de steekproef van het onderzoek van Reynierse in 1991 kan men verklaren vanuit de typetheorie. Mensen met deze preferenties hebben dus een grotere kans op overplaatsing dan degene met N, F of P als preferenties. *Introverte* personen zullen zich in slechte tijden terug trekken en minder voeling hebben met de sociale en politieke omgeving. Personen die *sensing* kiezen, hebben teveel aandacht voor de huidige lopende activiteiten terwijl *intuïtieve* personen toekomstmogelijkheden onderzoeken en hun posities pro-actief veilig stellen. *Judging* personen zijn minder flexibel dan *perceiving* personen (REYNIERSE J., 1991, blz. 31). Deze oververtegenwoordiging van *intuïtieve* managers in de hogere functies kan men enerzijds verklaren door de superieure prestaties van deze managers. Er is in enkele onderzoeken gevonden dat managers met preferentie voor *intuition* sterk prestatiegericht zijn en vlugger een promotie krijgen (WALCK C., 1997, blz. 98). In een steekproef van 66 managers met identieke functieomschrijvingen zijn de *intuïtieve* personen betere presteerders en warden ze op jongere leeftijd gepromoveerd (LOEHR H. in WALCK C., 1997, blz. 91). Anderzijds kan men dit opvatten als een selectieproces voor de nieuwe verschillende vereisten van deze hogere functies. De taken op dit niveau vragen een aanpassing aan de open en meer risicovolle omgeving van het hoger management krijgen (WALCK C., 1997, blz. 98). Ook Roach merkt een "duidelijke en continue verschuiving van *sensing* naar *intuition* en een groeiend aandeel van de preferentie *thinking*" op als men de organisatieladder omhoog klimt. Daarnaast ontdekte hij "een duidelijke verschuiving van *introversie* naar *extraversie* en een dalend aandeel van *judging* (ROACH B. in WALCK C., 1992, blz. 19)". "De frequentie van het persoonlijkheidstype op elk niveau van de organisatie komt overeen met de functionele verantwoordelijkheden op dat niveau (REYNIERSE J., 1991, blz. 27)", die meer strategisch en institutioneel worden, met de langere tijdshorizon en het toenemende niveau van abstractie (REYNIERSE J., 1993, blz. 21).

### 3.5.1.3 De gevolgen voor selectie en promotie

Verschillende onderzoeken vonden een overheersing van bepaalde persoonlijkheidstypes in management maar slechts weinig studies vinden een verband tussen het type op zich en het gedrag dat een hogere productiviteit en effectiviteit aanmoedigt. Het is dan ook ineffectief, ongepast en onethisch om te screenen op basis van het persoonlijkheidstype (WALCK C., 1992, blz. 13). Dat sommige voorkeuren heel hoge percentages hebben in management laat uitschijnen dat ondernemingen waarschijnlijk onbewust bepaalde types selecteren en dat de types ook aan zelfselectie doen (GRYSKIEWICZ N. en TULLAR W., 1995, blz. 31). “Een extreem belangrijk punt is dat in alle onderzoekssteekproeven van een substantiële grootte, alle of zo goedals alle vertegenwoordigd zijn tussen de leiders. Er is dus noch een type dat gedoemd is tot de ‘volger’ status noch wordt elke persoon van een bepaald type onvermijdelijk een leider (CARSKADON T., 1992, blz. 22-23).” Reynierse ziet deze nuance niet en stelt dat Is, Ns, Ts en Js meer kans hebben om tot de hoogste kaderfuncties te behoren en dat Es, Ss, Fs en Ps minder waarschijnlijk het tot directeur zullen schoppen (REYNIERSE J., 1991, blz. 31). Sterker zelfs, de selectie voor Ns, Ts en Js via aanwerving en promotie is al zichtbaar op het niveau van het lagermanagement (REYNIERSE J., 1993, blz. 13).

Johnson ging op zoek naar “verschillen tussen de psychologische typepreferenties” tussen mensen die werden gepromoveerd naar het hoger management in de kruideniersgroothandel en mensen die zo een vooruitgang nog moesten bereiken. Hij maakte hierbij gebruik van de Type Differentiatie Indicator; een uitbreiding van de MBTI waarbij elke dimensie in vijf subschalen verdeeld wordt en waarbij de consistentie van de antwoorden gemeten wordt. Daarbovenop wordt er een vijfde dimensie met zeven subschalen gecreëerd: *comfort-discomfort*. De topmanagers vertonen een duidelijke preferentie voor *intuition* op vier van de vijf subschalen. Daarnaast zijn de topmanagers op de *thinking-feeling* schaal meer ‘vragend’ dan ‘inschikkelijk’ en tonen ze op de *judging-perceiving* schaal grotere voorkeur voor ‘spontaan’ dan voor ‘geregeld’ in vergelijking met hun medewerkers op een lager niveau. In de vijfde dimensie scoren de topmanagers “meer naar de pool ‘leider’ van de subschaal leider-volger” en zijn ze meer beslissend dan ambivalent (JOHNSON D., 1992, blz. 52). In de polariteitindex van het type, “die meet hoe scherp omlind de keuzes van de respondent zijn”, wordt ook een verschil tussen de medewerkers van de verschillende niveaus waargenomen. De topmanagers halen een gemiddelde van 66,7 en het gemiddelde bij de medewerkers is 60,3. Dit wijst erop dat topmanagers een duidelijker zicht hebben op hun eigen persoonlijke preferenties (JOHNSON D., 1992, blz. 58).

Ook in het selectieproces vindt men culturele verschillen tussen Amerikaanse en Japanse bedrijven. Bij Amerikaanse bedrijven is de initiële aanwerving al een selectiepunt. Bij Japanse ondernemingen daarentegen streeft men naar een aanzienlijke diversiteit tussen de externe management kandidaten bij de initiële aanwerving. Het selectiepunt wordt uitgesteld totdat de kandidaten al een tijdje voor de onderneming werken (HASEGAWA K. in REYNIERSE J., 1995, blz. 29).

### 3.5.1.4 De verdeling van het persoonlijkheidstype in organisatietypes

De grootte van de organisatie kan het overgewicht van *sensing* of *intuition* bij de managers verklaren. In kleine ondernemingen vindt men een groot overgewicht (71%) aan managers met een preferentie voor *sensing* en *thinking*. Walck verklaart dit als een selectie van STs omdat ze in kleine bedrijven hun preferentie voor interne efficiëntie kunnen

nastreven. Slechts 11% van de steekproef heeft een voorkeur voor *intuition* en *thinking* (HOY F. en HELLREIGEL D. in WALCK C., 1992, blz. 16). Zo hebben softwareprogrammeurs in kleine organisaties voorkeur voor *introversion*, *intuition*, *thinking* en *perceiving* terwijl in grote organisaties ze vaker Es, Ss en Js zijn (GARDEN in WALCK C., 1992, blz. 19). Volgens Kilmann en Herden streven *intuïtieve* personen naar externe efficiëntie en effectiviteit en zullen ze zich niet aangetrokken voelen tot kleine ondernemingen waar interne efficiëntie een noodzakelijk objectief is (WALCK C., 1992, blz. 16). Roach vond een verdeling van 45% NTs en 36% STs in zijn steekproef van 185 ondernemingsdirecteuren (ROACH B. in WALCK C., 1992, blz. 20). Uit onderzoek blijkt dat STs veelal werken in het training departement, NTs werken in de academische wereld, en SFs en NFs werken voornamelijk voor consulting bedrijven. Deze resultaten kunnen evenwel beïnvloed zijn door de opleiding (SLOCUM J. in WALCK C., 1992, blz. 19). Managers in de kleinhandel vertonen voornamelijk de preferenties *sensing*, *thinking* en *judging*, zowel op een *extraverte* als op een *introverte* manier (GASTER W. et al in CARSKADON T., 1992, blz. 22). Reynierse vergeleek de persoonlijkheidstypes in een papieronderneming, een regionale bank en een openbaar nutsbedrijf. Tussen de papieronderneming en de regionale bank vond men enkel een kleine ondervertegenwoordiging van *introversie*. Men verklaart dit door de relatief grotere contactmogelijkheden met de klant bij banken in vergelijking met andere ondernemingen. In het openbare nutsbedrijf was een duidelijke dominantie van *sensing*, *thinking* en *judging* waar te nemen. Daarnaast was er een grotere frequentie aan *introversie* op te merken. De managementniveaus zijn dus vanuit het perspectief van het persoonlijkheidstype verschillend bij dit bedrijf in vergelijking met de regionale bank en de papieronderneming (REYNIERSE J., 1993, blz. 20).

Als men de persoonlijkheidstypes van managers in gezondheidsinstellingen en in de bedrijfswereld vergelijkt vindt men in beide situaties een meerderheid aan *thinking* preferenties op het hoogste managementniveau, toch zijn er in de gezondheidssector opvallend meer managers met een voorkeur voor *feeling* (HAI D. in MCCAULLEY M., 1989, blz. 31).

### 3.5.1.5 De verdeling van het persoonlijkheidstype volgens de managementfuncties

Over de verschillende functies heen is er weinig verschil in het persoonlijkheidstype, de meest voorkomende voorkeuren zijn *extraversion*, *thinking* en *judging*. Verkoopvertegenwoordigers hebben vaker een voorkeur voor *extraversion* dan managers. Het profiel van marketeers en HR-professionals is vaak ENTJ. Marketeers verkiezen significant vaker *extraversion*, *intuition* en *perceiving* en minder TJ dan managers. HR-professionals prefereren vaker *intuition* en *thinking* dan managers. Meer financiële managers zijn Es, Ss, Ts en Js dan managers in het algemeen (MACDAID et al. in WALCK C., 1992, blz. 19). Bankmanagers vertonen NT als meest frequente voorkeuren (MOSLEY en PIETRI in WALCK C., 1992, blz. 19). Boekhouders gespecialiseerd in audits zijn meer Is, Ss, Ts en Js terwijl boekhouders die zich hebben gespecialiseerd in raadgeving met betrekking op belastingen en management meer een voorkeur hebben voor *extraversion*, *intuition*, *thinking* en *judging* (JACOBY in WALCK C., 1992, blz. 19). Managers uit de IT-afdeling zijn dan weer vaker Is, Ns, Ts en Js (GARDEN in WALCK C., 1992, blz. 19).

Een onderzoek onderzocht de relatie tussen managers in vier functies, namelijk productie, administratie, ondernemende functies, integratie, en hun voorkeuren in de typetheorie. Ze ontdekten dat managers in de administratie een voorkeur hebben voor *sensing* en *judging*, terwijl managers in ondernemende functies voornamelijk *intuition* en *perceiving* verkiezen. Mensen die zich bezig houden met de integratie in een onderneming prefereren *feeling*, managers in de productie zullen echter laag scoren op *feeling*. Managers met een voorkeur voor *introversion* zal men voornamelijk terug vinden in de productie en zeker niet in de ondernemende functies en de integratie (NORDVK H., 1998, blz. 63).

### 3.5.1.6 De verdeling van het persoonlijkheidstype in de beslissingsstijlen

“De taxonomie van beslissingsstijlen gebruikt de preferenties uit de MBTI om vier mogelijke stijlen te produceren”:

1. De praktische stijl maakt gebruik van de preferenties *sensing* en *thinking*.
2. De sociale stijl maakt gebruik van de preferenties *sensing* en *feeling*.
3. De theoretische stijl maakt gebruik van de preferenties *intuition* en *thinking*.
4. De idealistische stijl maakt gebruik van de preferenties *intuition* en *feeling*.

De praktische stijl wordt voornamelijk bij de afdelingschefs (51,9%) en bij de managers (46%) toegepast. Terwijl 52,2% van de directeuren gebruik maken van de theoretische stijl. De verdeling van de verschillende beslissingsstijlen, die de directeuren in het onderzoek van Roach gebruiken, (cf. tabel 10) is bijna identiek aan de verdeling in het onderzoek van Pollitt (ROACH B., 1986, blz. 22).

	ST	SF	NF	NT
Pollitt (1982)	31%	4%	16%	50%
Roach (1986)	29,9%	3%	14,9%	52,2%

**Tabel 10: De verdeling van de beslissingsstijlen bij directeuren.**

(ROACH B., 1986, blz. 22).

### 3.5.1.7 Culturele verschillen in de verdeling van het persoonlijkheidstype

Cultuur bestaat uit regels en verwachtingen die mensen hebben bij de interactie met anderen. Het is een afgesproken verzameling van regels in het leven. Cultuur vertelt ons niet alleen hoe we ons moeten gedragen maar kleurt ook onze verwachtingen naar het gedrag van anderen (BARGER N. en KIRBY L., 1998, blz. 5). Dit bewijst dat de cultuur een belangrijke factor is in onze maatschappij en ons leven. Daarom is het interessant na te gaan wat de invloed is van de cultuur op de verdeling van het persoonlijkheidstype in organisaties.

Een onderzoek naar het persoonlijkheidstype van het management tussen de Europese vestiging en de Chinese vestiging van een Aziatische luchtvaartmaatschappij vindt een duidelijk verband tussen de frequentie van voorkeuren en de cultuur. Alle acht de voorkeuren vertonen significante verschillen. In vergelijking met de Chinese managers zijn de Europeanen meer extravert en minder introvert, minder *sensing* en meer intuïtief, minder *thinking* en meer gericht op *feeling*. Het meest voorkomende MBTI-profiel bij de Chinese managers is ISTJ en bij de Europese managers ESTJ. Het verschil zit dus voornamelijk in de frequentie van de voorkeuren en niet in de soort voorkeuren die voorkomen (FURNHAM A. en STRINGFIELD P., 1993, blz. 837). Als men gebruik maakt van de temperamenten (cf. supra) is er geen enkele interactie niet door het toeval bepaald (FURNHAM A. en STRINGFIELD P., 1993, blz. 841).

Een onderzoek tussen Amerikaanse en Taiwanese topmanagers toont significante verschillen op de dimensie *sensing-intuition* en de dichotomie *judging-perceiving*. Bij de Taiwanese managers vertoont 86% een voorkeur voor *sensing* en 95% voor *perceiving* terwijl bij de Amerikaanse managers 66% respectievelijk 67% deze voorkeuren hebben (YEN H. et al., 2002, blz. 340-341).

Zoals in de Westerse cultuur is ook bij managers uit Singapore het dominante persoonlijkheidstype ISTJ en is het tweede meest voorkomende profiel ESTJ. De TJ-combinatie wordt bij 63,9% van de Singaporese managers

teruggevonden, dit is in de Westerse samenleving ook het dominante type in managementposities. Er zijn wel verschillen in het percentage vergeleken met de Amerikaanse managers. De ISTJ komt bij managers uit de VS 13,1% voor, bij managers uit Singapore 31,9%. De ESTJ komt bij 11% van de Amerikaanse managers voor en 18,8% bij de Singaporese managers. De voorkeur *feeling* komt minder vaak voor in de Singaporese steekproef. De auteurs verklaren dit door de algemene rationele aanpak in hun maatschappij. Het pragmatisme in de Singaporese samenleving verklaart de hoge frequentie van *sensing* (TAN V. en TIONG T., 2001, blz. 25-26). De combinatie *thinking-judging* blijkt in grote steekproeven van managers van verschillende culturen blijkt het meest gemeenschappelijke preferentiecombinatie te zijn (FITZGERALD C. en KIRBY L., 1997, blz. 25).

Aangezien de typeverschillen van Japanse managers en directeuren een vaak onderzocht thema zijn en er bijgevolg veel data over bestaan, besloot Reynierse een vergelijking te maken tussen de frequentie van de verschillende preferenties op de organisatieniveaus in Amerikaanse ondernemingen en in Japanse bedrijven. Hij ontdekte dat de preferenties op drie van de vier dimensies significante verschillen vertoonden. Voor de *extraversion-introversion* dimensie zijn de preferenties van de Amerikaanse en Japanse managers en directeuren zo goed als gelijk. Hoe hoger het niveau hoe groter de frequentie van extraversie. Zoals hierboven vermeld, wordt bij de Westerse ondernemingen een hogere frequentie van *intuition* waargenomen als men de organisatieladder opklimt. In Japanse ondernemingen stelt men een ietwat omgekeerde trend vast. *Intuition* komt voornamelijk voor in het lagermanagement en op het niveau van de CEO. In de derde schaal *thinking-feeling* ziet men hetzelfde patroon in Amerikaanse als Japanse ondernemingen; naarmate men naar de top van het bedrijf gaat, wordt een toenemende frequentie van *thinking* en een dalende preferentie voor *feeling* vastgesteld. In de Japanse ondernemingen vindt men echter op elk niveau een significant hogere frequentie van Fs. In Amerikaanse bedrijven is er op elk niveau een duidelijke voorkeur voor *judging* terwijl er in Japanse ondernemingen op de lagere niveaus een overheersing is van *perceiving* (REYNIERSE J., 1995, blz. 21-22).

Op de verschillende niveaus kunnen we stellen dat er grote verschillen zijn tussen de persoonlijkheidstypes in Japanse bedrijven en de persoonlijkheidstypes in Amerikaanse ondernemingen. In vergelijking met Amerikaanse bedrijven is er een duidelijke oververtegenwoordiging van Ns, Fs en Ps in Japanse ondernemingen en een ondervertegenwoordiging van Ss, Ts en Js op het niveau van het lagermanagement. De resultaten voor het middenmanagement tonen een oververtegenwoordiging van Fs en Ps en een ondervertegenwoordiging van Ns, Ts en Js. Bij de senior managers wordt een oververtegenwoordiging van Ss, Fs en Ps waargenomen in Japanse ondernemingen en een ondervertegenwoordiging van Ns en Js in vergelijking met Amerikaanse senior managers (REYNIERSE J., 1995, blz. 22). De tabellen die de typeverdeling tussen Japanse en Amerikaanse managers vergelijkt per organisatieniveau kan u raadplegen in de bijlagen van deze verhandeling.

#### 3.5.1.8 De verdeling van het persoonlijkheidstype volgens het geslacht

Op zoek naar de relatie tussen persoonlijkheidstype en managementgedrag vindt men geen geslachtsgerelateerde verschillen op één van de vier dimensies (GARDNER W. en MARTINKO M., 1990, blz. 37). Onderzoeken over de persoonlijkheidstypes van vrouwen in management rapporteren soms een groter percentage *feeling* type dan in de mannelijke managementgroepen, maar de *thinking* voorkeur is eveneens kenmerkend voor de meerderheid van de vrouwen (MCCAULLEY M. in FITZGERALD C. en KIRBY L., 1997, blz. 25). Een ander onderzoek vindt echter wel dat zes van de acht mogelijke verschillen significant zijn. Vrouwen zijn in vergelijking met mannen meer extravert en minder introvert, minder *sensing* en meer intuïtieve, minder *thinking* en meer gevoelsmatig. Dergelijke resultaten

worden in vroeger onderzoek (MYERS I. en MCCAULLEY M., 1975) regelmatig teruggevonden (FURNHAM A. en STRINGFIELD P., 1993, blz. 837). In een steekproef van Singaporese managers zijn de verschillen op de *extraversion-introversion* dimensie significant; meer vrouwen (62%) dan mannen (56%) hebben een voorkeur voor *introversion*. De mannelijke managers zijn zeer duidelijk meer *thinking* dan de vrouwelijke, ook al moet opgemerkt worden dat bij de vrouwelijke managers een hoog percentage Ts is in vergelijking met de algemene bevolking. Op de dimensies *sensing-intuition* en *judging-perceiving* worden geen significante verschillen tussen de scores van de vrouwelijke en mannelijke managers gevonden (TAN V. en TIONG T., 2001, blz. 21-23).

Als men de typeverdeling in een steekproef van mannelijke studenten vergelijkt met de typeverdeling in een steekproef van vrouwelijke studenten, ziet men duidelijk een hogere frequentie van de voorkeur *feeling*. In de mannelijke steekproef (tabel 9A) vertonen 5.063 studenten op 14.138 (35,8%) een voorkeur voor *feeling*. Bij de steekproef van vrouwelijke studenten (tabel 9B) hebben 12.029 op 18.070 (66,6%) een preferentie voor *feeling* (MCCAULLEY M., 1989, blz. 22-23). Geslacht vertoont een correlatie groter dan .20 met de TF-dichotomie (MCCRAE R. en COSTA P., 1989, blz. 27). In een onderzoek naar de relatie tussen de beroepsopleiding en het persoonlijkheidstype merkt men dat groepen met een groot aantal Fs een duidelijke vrouwelijke dominantie vertonen. Groepen waarin de subjecten voornamelijk een voorkeur hebben voor *thinking*, vertonen een duidelijke oververtegenwoordiging van mannen (NORDVIK H., 1994, blz. 35).

In hun onderzoek naar welke persoonlijkheidstypes voornamelijk participatief leiderschap toepassen, vindt men een significant verband met het geslacht. Vrouwen kunnen veel beter de participatieve leiderschapsstijl toepassen (WALCK in WALCK C., 1997, blz. 80).”

#### 3.5.1.9 De verdeling van het persoonlijkheidstype bij managers versus ondernemers

In tegenstelling tot de dominante TJ preferenties bij managers en directeurs vindt men 46% Ps bij ondernemende ondernemingstichters. Hun dominante type is INTP wat niet tot de vier hoekstenen van de MBTI tabel behoort (GINN C. en SEXTON D. in REYNIERSE J. en HARKER J., 1995, blz. 13). Zowel ondernemers als managers vertonen een duidelijke voorkeur voor *judging* maar deze preferentie is toch significant sterker bij de managers (CARLAND J. C. en CARLAND J. W. in REYNIERSE J. en HARKER J., 1995, blz. 13). Ook in de dimensie *extraversie-introversie* is er een verschil tussen managers en ondernemers; deze laatste groep vertoont een significant grotere preferentie voor *extraversie* (FASISKA E. in REYNIERSE J. en HARKER J., 1995, blz. 13).

Isabel Myers ontdekte al vroeg in haar werk deze oververtegenwoordiging van de *intuition* voorkeur bij innovatieve leiders, zoals stichters van ondernemingen en topdirecteuren (MCCAULLEY M., 1989, blz. 35).

#### 3.5.1.10 Besluit

Van de bovenstaande samenvatting van de resultaten van verschillende onderzoeken is duidelijk dat de verschillende persoonlijkheidstypes van de MBTI “niet evenwaardig vertegenwoordigd zijn in leiderschap/managementposities.” Het merendeel van de studies die de relatie tussen persoonlijkheidstype en leiderschap onderzoeken zijn het er over eens dat de harde TJs de zachte FP's in aantal overtreffen in de zakenwereld. Mensen met een voorkeur voor *judging* streven ernaar een probleem op te lossen en het dan ook los te laten om verder te gaan naar het volgende. Dit is dan ook een grote troef in leiderschapsposities waar het belangrijk is om beslissend te zijn. Daarnaast neemt men bij leiders een



grote voorkeur voor onpersoonlijke, logische, analytische beslissingneming waar met andere woorden de *thinking* aanpak. Toch moeten ondernemingen zich de vraag stellen of ze deze eenzijdige meerderheid willen hebben en behouden. De kans bestaat immers dat beslissingen te vlug genomen worden onder invloed van de *judging* preferentie en dat belangrijke waarden en menselijke belangen genegeerd worden onder invloed van de *thinking* preferentie (MCCAULLEY M., 1989, blz. 32). Daarnaast moet men zich duidelijk de vraag stellen of deze waarnemingen ook moeten aanleiden tot het enkel selecteren van personen met deze preferenties, niet alleen vanuit een ethisch standpunt maar ook vanuit het optimaliseringsperspectief, zij het gericht op winst, efficiëntie etc.

### **3.6 Mogelijke valkuil in het gebruik van het persoonlijkheidstype in management**

Het doel van de managementwetenschap is het type in verband stellen met kwantitatieve metingen van prestatie. Zo kan men door het gebruik van persoonlijkheid de productiviteit en de efficiëntie van de onderneming verhogen. Persoonlijkheidstype kan men bijvoorbeeld gebruiken als een gids om gebalanceerde groepen samen te stellen (WALCK C., 1992, blz. 20). Deze aanpak vraagt echter het bijhouden van een database met de persoonlijkheidstypes van de werknemers. Deze benadering van het gebruik van persoonlijkheidstypes in management kan ethische problemen veroorzaken (WALCK C., 1992, blz. 100). Want het gebruik van het type om mensen te matchen aan een baan en het creëren van sterk presterende teams kan bepaalde types discrimineren. Door preferenties en vaardigheden gelijk te stellen, negeert men bekwaamheden die niet aan het persoonlijkheidstype toegewezen worden. Toch moet men verder het verband tussen type en gedrag blijven bestuderen. Het begrip van de invloed van het persoonlijkheidstype op gedrag is een kritisch punt in het gebruik van de typetheorie. Maar om deze invloed te ontdekken, moet men persoonlijkheid breder definiëren dan de preferenties van een persoon (cf. infra) (WALCK C., 1992, blz. 20). Een andere belangrijke opmerking is dat deze onderzoeken over groepsgegevens gaan. Binnen een groep zullen de leden vaak karakteristieken van het groepstype vertonen maar er zal toch een zekere diversiteit heersen. Groepsgegevens kunnen nuttige informatie opleveren over groepspatronen maar mogen niet op een individu gebruikt worden. Er zijn immers nog veel andere factoren die de leiderschapsstijl van een persoon bepalen. Daarenboven duiden de voorkeuren uit de MBTI geen vaardigheden en bekwaamheden aan. De MBTI werd niet ontwikkeld om het niveau van de gedrevenheid waarmee iemand zijn preferenties aanwendt te schatten. Daarom is het niet verstandig en zelfs onethisch om de resultaten uit de MBTI te gebruiken om mensen voor bepaalde posities te selecteren. De combinatie *thinking-judging* blijkt in grote steekproeven van managers van verschillende culturen de meest voorkomende preferentiecombinatie te zijn. Het enige correcte gebruik van de resultaten uit onderzoek naar de typeverdeling in management is het constructief gebruiken van de verschillen tussen personen om sterkere en meer effectieve teams en leiders te ontwikkelen (FITZGERALD C. en KIRBY L., 1997, blz. 29).

## **4. Denkkaders voor het gebruik van MBTI in leiderschap**

“De MBTI heeft betrekking op processen die relevant zijn voor de uitvoering van leiderschap.” Een leider moet onder andere bestaande situaties nauwkeurig kunnen bepalen, nieuwe mogelijkheden kunnen zien, feiten logische analyseren, rekening houden met de waarden, veranderingen opmerken, situaties goed kunnen beoordelen. Volgens de typetheorie hebben personen verschillende interesses en is er een verschil in de effectiviteit waarmee de aspecten van leiderschap worden uitgevoerd. Het model van Jung en de persoonlijkheidstypes van de MBTI kunnen bijdragen in het beter

begrijpen van de verschillende leiderschapsstijlen en het al dan niet op elkaar afgestemd zijn van de situatie en de leiderschapsstijl (MCCAULLEY M., 1989, blz. 1).

In dit hoofdstuk bespreek ik enkele denkkaders die leiders in de moderne bedrijfswereld willen wijzen op het nut van inzicht in de persoonlijkheidstypes om tot effectief leiderschap te komen. De denkkaders werden allemaal aangebracht door mensen die zich reeds hebben verdiept in de MBTI en zijn toepassing in leiderschap. Het denkkader van Benfari werd mij aangeraden door Prof. Dr. Dirk Buyens. Dario Nardi, adjunct assistant professor in wiskunde aan de Universiteit van Californië, heeft mij het boek 'Hardwired' leiderschap van Pearman aanbevolen. Ik heb mij in situationeel leiderschap verdiept met de hulp van de heer Jacques Ampe. Het denkkader van Kiersey heb ik opgenomen omdat de boeken in de reeks 'Please understand me' bestsellers zijn over de hele wereld en om ook de temperamenten te kunnen koppelen aan leiderschap.

#### **4.1 De bouwstenen van de managementstijl en cognitieve herstructurering**

##### **4.1.1 Hoe kan men zijn management stijl leren kennen en aanpassen?**

In de typetheorie is elke preferentie binnen een schaal geassocieerd met leiderschapskarakteristieken. Bijvoorbeeld, de twee preferenties om informatie te verzamelen, sensing en intuition, weerspiegelen de korte, respectievelijk lange, termijn verbintenis van het topmanagement (YEN, KRUMWIEDE en SHEU, 2002, blz. 337).

##### **4.1.2 Managementstijl begrijpen**

Het model van een effectieve leider is gebaseerd op individuele verschillen met betrekking tot de vier bouwstenen van managementstijl:

1. Psychologische types: Hoe we de wereld rond ons waarnemen en beoordelen (MBTI).
2. Behoeftes: Hoe we besef krijgen van de persoonlijke voldoening en competenties.
3. Conflictstijl: Hoe we met conflicten omgaan.
4. Macht: Hoe we macht gebruiken (BENFARI R., 1991, blz. xv).

In zijn volgende boek voegde Benfari een vijfde blok toe aan de managementstijl:

5. Stress: Hoe we met stress omgaan (BENFARI R., 1995, blz. ix).

##### **4.1.2.1 De psychologische types**

Deze worden uitvoerig besproken in het vorige deel. Maar hoe kan dit instrument en de onderliggende theorie helpen de managementstijl te verbeteren? Een strategie van pro-actief management vraagt de kennis van het persoonlijkheidstype en de dominante functie. Men moet zijn sterke punten en talenten erkennen en werken aan de minder ontwikkelde mentale functies. De typetheorie helpt niet alleen om zichzelf beter te leren kennen maar ook om de verschillen met andere personen te erkennen en te aanvaarden. De taak van een manager gaat echter verder, hij moet de verschillende stijlen van de mensen waarmee hij samenwerkt, gebruiken om tot een beter resultaat te komen. Daartoe moet hij mensen uit verschillende categorieën integreren zodat er maximaal geprofiteerd wordt van de individuele sterktes. Er ontstaat met andere woorden een dynamische synergie van psychologische types (BENFARI R., 1991, blz. 13). Om andere personen te beïnvloeden is het belangrijk zich te richten op de dominante functie, bijgevolg zijn er acht patronen

gevormd door de vier mogelijke dominante functies in combinatie met extraversie of introversie.

#### ? *Sensing*

*Sensing* types houden van feiten, concrete voorbeelden en details, men moet hiermee dan ook rekening houden als men rapporten geeft of krijgt van deze mensen. Managers moeten erop letten dat ze deze medewerkers niet te veel betrekken in brainstorming want dit is een moeilijke opdracht voor hen, eveneens moeten ze abstracte voorstellen die men niet kan onderbouwen vanuit de zintuigen vermijden. Bij extravertesensing types moet men mondelinge rapporten vragen en bij introverte *sensing* types gebruikt men beter schriftelijke rapporten.

#### ? *Intuition*

Intuïtieve types houden van brainstormen, vertrekken vanuit een bepaalde hypothese en vragen naar alternatieven. Bouw verder op hun ideeën door hen op andere relevante factoren te wijzen. Filosofer over toekomstperspectieven en gevolgen van verscheidene plannen. Details mag men gebruiken zolang ze de argumenten steunen.

#### ? *Thinking*

Persoonlijke meningen en waardegeladen argumenten zijn uit den boze. Logische analyse, rationele en objectieve benaderingen zijn de juiste aanpak. Subtiliteit en tact staan niet in het woordenboek van *thinking* types dus laat u hierdoor niet uit uw lood slaan.

#### ? *Feeling*

Feeling types interesseren zich voor de persoonlijke factoren van een situatie. Benadruk de positieve bijdrage van een persoon en beschuldig niemand van fouten maar bespreek de conditionele factoren die veranderd moeten worden. Ideeën en feiten zijn niet voldoende ze willen zich relateren aan dingen en mensen (BENFARI R., 1991, blz. 8688).

### 4.1.2.2 De behoeftes

Behoeftes zijn de tweede bouwsteen van een managementstijl en worden gedefinieerd als “primaire motiverende krachten” en “een verlangen naar een besef van competentie.” Jung noemt deze drijfveer naar competentie “*individuation* of de zoektocht naar een volledige integratie van ons potentieel” (cf. supra). Behoeftes zijn de krachten die onze percepties, beoordelingen en handeling om competentie te bereiken bepalen. Om managementstijlen te begrijpen is het dan ook belangrijk om de verschillende patronen van behoeftes te kunnen interpreteren en aanvaarden. Benfari groepeert de 15 behoeftes in vier groepen. Wanneer de behoeftes uit de verschillende groepen worden gecombineerd in een persoon interageren ze op vier verschillende manieren. Ze kunnen conflicteren, soms zijn ze complementair, soms is een behoefte ondergeschikt aan een andere en tenslotte kunnen twee behoeftes een paradox vormen met andere woorden de een behoefte zorgt voor tegenwichten opzichte van een andere behoefte. De psychologische types en de behoeftepatronen beïnvloeden verschillende aspecten van het menselijke gedrag maar ze interageren wel voortdurend. Deze interactie is voornamelijk verantwoordelijk voor de grote variëteit aan managementstijlen (BENFARI R., 1991, blz. 34).

### 4.1.3 Managementstijl veranderen

De vier stappen om een managementstijl te veranderen:

1. De managementstijl begrijpen: zowel de zwakke als de sterke punten kennen.
2. Ontdekken van situaties waarin de managementstijl tot effectieve resultaten heeft geleid en situaties waarin het tot

ineffectieve resultaten heeft geleid.

3. Bepalen welke aspecten van de managementstijl een rol hebben gespeeld in zowel positieve als negatieve resultaten van bepaalde projecten.
4. Werken aan het matigen van het gedrag met als doelstellingen meer frequent positieve resultaten te behalen (BENFARI R., 1995, blz. viii).

De sleutel in het proces van managementstijl verandering is het versterken van de zwakke punten en het maximaliseren van de sterktes. Men moet streven naar volledigheid; daarmee wordt bedoeld dat men ervoor moet zorgen dat beide polen, tegengestelden van de schalen uit de MBTI gebruikt worden. Men moet de één-dimensionaliteit die voortvloeit uit het bestaan van de dominante functie en de hulpfuncties neutraliseren door de inferieure processente ontwikkelen (BENFARI R., 1995, blz. 3-4).

Een belangrijke bedenking hierbij is de vraag of persoonlijkheid en gedrag door genetische factoren bepaald worden of dat ze smeedbaar zijn? De realiteit ligt ergens tussenin, er is een zekere interactie tussen natuur en opvoeding (BENFARI R., 1995, blz. 1). “De psychologische karakteristieken zijn noch permanent bepaald door biologie noch volledig door sociale interactie (KAGAN J. in BENFARI R., 1995, blz. 3).” Bijgevolg kan men bepaald gedrag als aangeboren en onveranderlijk beschouwen. Andere gedragingen zijn wel kneedbaar (BENFARI R., 1995, blz. 3). Het psychologische type van een persoon blijkt in een vroeg levensstadium te worden bepaald, het is met andere woorden genetisch bepaald. Dit impliceert dat pogingen om iemands psychologische oriëntatie op één van de vier schalen te veranderen stress kan veroorzaken. Daarom zal men niet streven naar veranderingen op lange termijn maar een persoon trainen in het tijdelijk veranderen van de preferenties wanneer de omstandigheden flexibiliteit vragen. Dit wordt door Jung het roteren van de assen genoemd (BENFARI R., 1995, blz. 5). Stijlflexibiliteit is het tijdelijk toepassen van het gedrag eigen aan de mentale functies die niet dominant zijn bij een persoon omdat de situatie het vereist (BOLTON R., 1984).

Het doel is *individuation* (cf. supra) bereiken, “dit is de integratie van al onze capaciteiten en vaardigheden zodat onze persoonlijkheid gebalanceerd is”. Hiertoe moet men de verschillende functies differentiëren, men moet het dominante, aanvullende, tertiaire en inferieure proces bepalen. Daarna deze verschillende mentale functies ontwikkelen en integreren. Het is hier niet de bedoeling om iemands psychologisch type te gaan veranderen of de preferenties te gaan uitvlakken maar wel om een persoon alle vier de mentale functies te leren beheersen (BENFARI R., 1995, blz. 39).

#### 4.1.4 Cognitieve herstructurering

Gedragsaanpassing is een gebruikelijke aanpak in het veranderen van managementstijl. Men houdt echter geen rekening met de cognities en percepties. Benfari werkt een model voor verandering uit gebaseerd op de techniek cognitieve herstructurering. Cognitieve herstructurering is een techniek om het gedrag van personen te veranderen waarbij men op zoek gaat naar de percepties die aan de basis liggen van een soort innerlijke gedachtegang, die bepaalde emotionele en gedragsmatige reacties uitlokt. Deze theorie is gebaseerd op een raamwerk ontwikkeld door Albert Ellis. Het is de bedoeling deze gedachtegang te analyseren met betrekking tot de rationaliteit en hem om te buigen om meer wenselijk gedrag te krijgen (BENFARI R., 1991, blz. 12). Men stelt dat het psychologische type een spoor van cognitieve heuristieken en vertekeningen ontwikkelt en het vermogen om correctie conclusies te bereiken beschadigt. Deze hypothese is getest door de observatie van 43 managers. Managers met een preferentie voor ST tonen een vertekening voor verankering en NTs een vertekening naar volharding (HALEY U. en STUMPF S. in WALCK C., 1997, blz. 77).

In de cognitieve herstructurering zijn drie belangrijke begrippen: de assumpties, de percepties en de gevoelens. Zij liggen aan de basis van bepaald gedrag.

1. Assumpties zijn meningen over wat er is en hoe het zou moeten zijn, deze opvattingen bepalen onze behoeftes. Bijgevolg kan een inzicht in de assumpties aanzetten tot verandering.
2. "Perceptie is wat we verwerken met de vijf zintuigen of hoe we bepaalde gewaarwordingen interpreteren door intuïtie" afhankelijk van de preferenties. In cognitieve herstructurering wordt de invloed van de percepties op het gedrag in een bepaalde situatie verduidelijkt. Door de percepties te gaan aanpassen kan men de reacties op bepaalde gebeurtenissen gaan bijsturen.
3. "Gevoelens zijn de evaluerende reacties op een situatie." De emotionele staat van een persoon heeft een grote invloed op de percepties (BENFARI R., 1991, blz. 13-14).

Om tot de uiteindelijke gedragsverandering te komen moet men eerst de gedachten, overtuigingen en waarden die het gedrag negatief beïnvloeden opsporen en bloot leggen. Daarna wordt de validiteit van deze elementen beoordeeld. Tenslotte zal men de irrationele en onhoudbare overtuigingen ombuigen in een meer rationele basis (BENFARI R., 1991, blz. 14). Via cognitieve herstructurering kan men de meeste aspecten van een managementstijl veranderen zoals het psychologische type in een bepaalde situatie aanpassen, vaardigheden versterken, motivatiepatronen wijzigen (BENFARI R., 1991, blz. 16).

Cognitieve herstructurering werkt met twee technieken om verandering te bewerkstelligen. De eerste wordt *counters* genoemd. "*Counters* zijn gedachten die ingaan tegen standvastige overtuigingen en assumpties." Deze techniek wordt gebruikt om irrationele gedachten te neutraliseren (BENFARI R., 1991, blz. 16-17). Daarnaast gebruikt men de *perceptual shift*. Deze techniek concentreert zich op de percepties van de managers en de invloed ervan op de prestatie. De percepties die een negatieve invloed hebben op de interpersoonlijke relaties, het bereiken van de doelstellingen etc worden vervangen door meer realistische en rationele gedachten om zo de ongunstige patronen te corrigeren (BENFARI R., 1991, blz. 20-21).

## 4.2 **'Hardwired' leiderschap**

'Hardwired' leiderschap wil een manager de instrumenten en een stap-voor-stap begeleiding geven om zijn sterke punten te evalueren, zijn blinde vlekken op te sporen en hem de competenties voor leiderschap in de 21<sup>ste</sup> eeuw te geven. Als men zich bewust is van de patronen en gewoontes die onze persoonlijkheid bepalen, kan men op een meer effectieve manier leiding geven. Het begrijpen van de manier waarop men informatie en ervaringen verwerkt en volgens deze informatie en ervaringen handelt, is essentieel in dit model van leiderschap (PEARMAN R., 1998, blz. 20). Eens een leider weet hoe al deze processen aan bod kunnen komen, zal hij gemakkelijker bepaalde situaties kunnen ombuigen. Door doelbewust te werken aan de communicatiekloof en de verschillen tussen individuen te erkennen, is er meer kans om tot wederzijds aanvaardbare oplossingen te komen (PEARMAN R., 1998, blz. 19).

Leiderschap is "twee of meer mensen engageren in interacties die de individuele prestatie naar gemeenschappelijk gedeelde doelstellingen bevordert (PEARMAN R., 1998, blz. 121)." Bijgevolg is "het managen van menselijke verschillen cruciaal voor effectief leiderschap." Door de herkenning van onze mentale gewoontes en de invloed ervan op onze keuzes, kan men tot betere resultaten komen. Een leider moet niet enkel leren hoe zijn psychologische functies bijdragen tot de doelstelling maar men moet ook leren hoe men de sterktes van verschillen in perceptie en oordelen kan managen om ze op een meer gepaste en constructieve manier te gebruiken (PEARMAN R., 1998, blz. 213).

#### 4.2.1 Potentiële ontwikkelingspaden voor elk persoonlijkheidstype

Het hoofdthema in dit denkkader is dat mensen controle kunnen verwerven over hun mentale processen. Leaders moeten objectieven kunnen bereiken door en met mensen, bijgevolg zijn psychologische processen hierbij heel belangrijk. Een leider moet zich op drie thema's concentreren bij de ontwikkeling van zijn stijl.

1. Hij moet leren op een effectieve manier andere overtuigen tot engagement.
2. De individuele prestatie van zijn medewerkers bevorderen.
3. Gemeenschappelijke doelstellingen ontwikkelen en steunen (PEARMAN R., 1998, blz. 123).

Pearman stelt dat het verhogen van de effectiviteit van een leiderschapsstijl in de eerste plaats moet gebeuren door een meer bewust gebruik van de natuurlijke capaciteiten. Hierbij is het belangrijk dat men zicht krijgt op zijn sterktes. Door de natuurlijke beperkingen van de mentale functies te erkennen kan men zijn natuurlijke vaardigheden uitbreiden (PEARMAN R., 1998, blz. 125-126).

Hiertoe stelde Pearman voor elk persoonlijkheidstype activiteiten voor die kunnen helpen bij de volledige ontwikkeling van hun mentale processen om op die manier zo goed mogelijk begrip te kunnen opbrengen voor anderen en te reageren op mensen met verschillende voorkeuren. Hij streeft voornamelijk naar een balans tussen oordeel en perceptie en een evenwicht tussen extraverte en introverte energie (PEARMAN R., 1998, blz. 127). Deze richtlijnen zijn gebaseerd op de tabel 5.2 uit 'Hardwired Leadership' (PEARMAN R., 1998, blz. 133-136.).

##### **Executor: ISTJ**

Dit type moet leren te vertrouwen op de intuïtie van anderen en te luisteren naar zijn eigen innerlijke stem. Leer meerdere mensen in beslissingen te betrekken. Afstand nemen van het streven naar de afronding van een taak en ruimte laten voor nieuwe informatie is belangrijk voor de ontwikkeling van dit type.

##### **Router: ISFJ**

Leer het werk los te laten en af en toe afstand te nemen. Dit type moet leren aandacht hebben voor de entiteit zoals de aard van de organisatie en de markt waarin ze actief is.

##### **Envisioner: INFJ**

Neem deel aan activiteiten die je verplichten je te concentreren op het heden. Opleidingen omtrent het geven en krijgen van feedback. Zoek op regelmatige tijdstippen contact met je team.

##### **Strategist: INTJ**

Dit type kan best deelnemen aan groepstrainingen die gericht zijn op het leren oog hebben voor het moment. Hij kan ook expliciet vragen om taken die op korte termijn gericht zijn, om deze vaardigheid aan te leren.

##### **Inspector: ISTP**

Neem deel aan brainstorm sessies en lange termijn projecten. Het groepsaspect van de projecten is ook belangrijk voor dit type. Leer persoonlijke doelstellingen voorop te stellen voor de volgende vijf jaar.

**Harmonizer: ISFP**

Taken in marketing zijn goed voor de ontplooiing van dit type. Workshops rond conflictmanagement. Vraag feedback over je stijl van problemen oplossen.

**Catalyst: INFP**

Seminaries rond trendanalyse en prognose opstelling kunnen dit type helpen. Lessen rond publiekelijk spreken en debatteren zijn een aanrader. Leer enkele technieken rond conflictmanagement.

**Analyzer: INTP**

Dit persoonlijkheidstype moet interpersoonlijke relaties leren opbouwen en onderhouden. Vraag regelmatig feedback aan je medewerkers. Opdrachten in de verkoop of productie kunnen je helpen bij de ontwikkeling van deze vaardigheid.

**Energizer: ESTP**

Las regelmatig een moment van stilte en reflectie in. Probeer patronen te vinden in situaties in plaats van je enkel op de details te concentreren. Engageer je in projecten die op lange termijn gericht zijn. Taken in het domein van human resources kunnen je helpen.

**Pragmatist: ESFP**

Opleidingen over conflictmanagement kunnen je helpen en volg lessen over het beïnvloeden van andere mensen.

**Futurist: ENFP**

Neem korte termijn taken op waarbij aandacht nodig is voor financiële en operationele aspecten. Vraag vooral projecten in de productie.

**Changer: ENTP**

Leer je focussen op het wie, wat, waar en wanneer van taken. Zoek een baan bij de klantendienst en investeer in netwerken bij je collega's.

**Driver: ESTJ**

Volg een training over samenwerking en ontwikkel je vermogen om mensen te motiveren en om opportuniteiten te zien in een situatie. Taken in de marketing kunnen je hierbij helpen.

**Coach: ESFJ**

Bouw een relatie op met mensen die zich concentreren op theoretische onderwerpen of personen met een grote verbeeldingskracht. Werk mee aan productontwikkelingopdrachten

**Connector: ENFJ**

Volg een opleiding rond kritisch denken en wetenschappelijke probleemoplossing. Werk mee aan taken in de marketing of productie afdeling.

**Director: ENTJ**

Leer aandacht hebben voor individuele behoeftes in plaats van problemen in het systeem. Investeer in het opbouwen van relaties en leer te zoeken naar opstartmogelijkheden.

#### 4.2.2 Blinde vlekken: Kwaliteiten die de leider niet aan de dag legt

Kennis over de sterktes van het persoonlijkheidstype werkt verhelderend maar laat niet altijd toe om een volledig beeld te creëren van hoe het gedrag van een bepaald type anderen beïnvloedt. Ook al doet de leider wat nodig en goed is voor de situatie, zien ze niet altijd in hoe hun communicatie overkomt bij hun medewerkers. Deze blinde vlekken kan men laten vaststellen door mensen rondom de leider en door een effectief feedbackmechanisme op te stellen. Hoe deze opgesteld worden, valt buiten het bestek van deze verhandeling.

De blinde vlekken van de leiders worden opgesteld aan de hand van het Johari venster (cf. supra). In eerste plaats wordt de zelfperceptie van de leiders in kaart gebracht, ze stellen een lijst op met de kwaliteiten van hun persoonlijkheidstype maar die niet volledig door de omgeving wordt bevestigd. Daarna maakt de omgeving een lijst met de kwaliteiten die zij toeschrijven aan leiders van elk type. Tenslotte worden de blinde vlekken in kaart gebracht, kwaliteiten die de leiders volgens de omgeving hebben maar de leiders zelf niet bevestigen. Ik heb hieronder enkel de tabel met de blinde vlekken opgenomen.



<b>Executor: ISTJ</b>  Flexibiliteit, sociabiliteit, empathie	<b>Router: ISFJ</b>  Gebruik en ontwikkelen van nieuwe ideeën, gezelligheid	<b>Envisioner: INFJ</b>  Emotionele onafhankelijkheid, steun aan management initiatieven	<b>Strategist: INTJ</b>  Teamgerichtheid, balans tussen werk en privé, medeleven tonen
<b>Inspector: ISTP</b>  Sociabiliteit, empathie	<b>Harmonizer: ISFP</b>  Gebruik en ontwikkelen van nieuwe ideeën, sociale invloed, verbintenis aan managementinitiatieven, emotionele onafhankelijkheid	<b>Catalyst: INFP</b>  Sociaal enthousiasme, sociale invloed, opvolging, teamverbintenis, attitude aanpassen	<b>Analyzer: INTP</b>  Flexibiliteit, socialisering, opvolging, een goede indruk nalaten
<b>Energizer: ESTP</b>  Inventiviteit, regels opvolgen, onafhankelijkheid van voorstanders	<b>Pragmatist: ESFP</b>  Impulsiviteit temperen, beslistheid, bereid zijn tot het uiterste te gaan	<b>Futurist: ENFP</b>  Opvolging van de details, Impulsiviteit temperen, onafhankelijkheid, oprechtheid	<b>Changer: ENTP</b>  Delegeren, relaties opbouwen, medeleven tonen, begaafd personeel aannemen, beknoptheid
<b>Driver: ESTJ</b>  Opbouwen en verbeteren van interpersoonlijke relaties, veranderingsmanagement	<b>Coach: ESFJ</b>  Emotionele onafhankelijkheid, flexibiliteit, een vlugge studie	<b>Connector: ENFJ</b>  Strategisch veranderingsmanagement, ontwikkelingsklimaat creëren, begaafd personeel aannemen	<b>Director: ENTJ</b>  Teamwerk, relaties opbouwen, verbintenis aan de visie van het management, zelfbewustheid

**Tabel 11: Blinde vlekken van elk persoonlijkheidstype.**

(PEARMAN R., 1998, blz. 152-153).

#### 4.2.3 Besluit

Het argument in dit denkkader is dat een goed zelfbeeld tot effectief leiderschap zal leiden. Door te leren hoe onze geest werkt en hoe ze onze keuzes beïnvloedt. Een goede leider moet weten hoe zijn psychologische functies bijdragen in communicatie en oplossingen. Daarnaast is het belangrijk te weten hoe men zijn persoonlijkheidstype kan ontwikkelen. Maar het allerbelangrijkste zegt Pearman is dat men verschillen leert respecteren en managen. Men moet ervoor zorgen dat de sterktes van de verschillende persoonlijkheidstypes voor de juiste taken aangewend worden en op een constructieve manier gebruikt worden. De leiderschapsopportuniteiten kunnen exponentieel toenemen als de

capaciteiten om verschillen in het team te beheersen toenemen (PEARMAN R., 1998, blz. 213-214).

### **4.3 Situationeel leiderschap**

#### **4.3.1 De theorie**

Op vandaag drukken we de essentie anders uit en zeggen we dat leidinggeven het coachen van mensen is om er voor te zorgen dat de groep als een team samenwerkt. Essentieel verschil hierbij is dat vroeger het zwaartepunt bij de leider zelf lag, terwijl in het huidige denken het eindresultaat bepaald wordt door een constante interactie tussen leider en medewerker. Binnen het model van Situationeel Leidinggeven vormt deze interactie de basis. In om het even welke concurrentiële omgeving is het resultaat niet enkel afhankelijk van economische, politieke of technologische beslissingen. Als succes wordt behaald is dat het gevolg van het effectieve gebruik van de menselijke bronnen. Het model is dan ook een krachtig instrument om maximaal de capaciteiten van de medewerkers te benutten. De leiderschapsstijl is de manier waarop je samenwerkt met iemand of iemand coacht. Het is de manier waarop je de prestatie van iemand probeert te beïnvloeden. Belangrijk hierbij is de manier waarop je bij je medewerkers overkomt. De manier waarop je denkt te leiden is slechts een intentie maar daarom geen realiteit (BLANCHARD K., 1985, blz. 20). Leiderschapsstijl wordt dus kortweg gedefinieerd als het gedrag van de leider zoals het waargenomen wordt bij de ondergeschikten (HERSEY P. et al., 1996, blz. 190). Een situationele leider “verandert zijn stijl afhankelijk van de persoon met wie hij werkt en de situatie (BLANCHARD K., 1985, blz. 27).” Een consistente leiderschapsstijl betekent hier niet het toepassen van dezelfde stijl bij dezelfde persoon maar in gelijkaardige situaties (BLANCHARD K., 1985, blz. 32). Want elke persoon heeft een ander ontwikkelingsniveau en een bepaalde persoon kan zich op een verschillend ontwikkelingsniveau bevinden afhankelijk van de situatie, taak (BLANCHARD K., 1985, blz. 60). Het vertrekpunt van het situationele leiderschap is dat er niet één beste manier is om mensen te beïnvloeden (HERSEY P. et al., 1996, blz. 190).

#### **4.3.2 Vaardigheden van een situationele leider**

Een situationele leider moet over drie vaardigheden beschikken: flexibiliteit, diagnose en partnerschap. De eerste vaardigheid flexibiliteit betekent dat men verschillende leiderschapsstijlen kan gebruiken afhankelijk van de situatie en de persoon waarmee hij werkt (BLANCHARD K., 1985, blz. 28-29). De geschikte leiderschapsstijl is afhankelijk van de hoeveelheid begeleiding (taakgericht gedrag) men moet geven, de hoeveelheid sociaal-emotionele steun (relatiegericht gedrag) en het ontwikkelingsniveau van de ondergeschikte. “Taakgericht gedrag is gedefinieerd als de mate waarin de leider zich engageert in het uitlijnen van de verplichtingen en de verantwoordelijkheden van het individu of de groep.” Relatiegericht gedrag is gedefinieerd als de mate waarin de leider zich engageert in het geven van tweerichtingscommunicatie (HERSEY P. et al., 1996, blz. 189-191). Een leiderschapsstijl is steeds een combinatie van sturing en ondersteuning. Sturing is “de mate waarin de leider zich bezighoudt om rollen te definiëren, mensen zegt wat er moet worden gedaan, en waar, wanneer en door wie taken moeten worden verricht.” Het tweede element ondersteuning is “de mate waarin de leider in meer dan één richting communicatie onderhoudt, goed luistert, de communicatie bevordert en sociaal-emotionele ondersteuning verleent (HERSEY P., 1999, blz. 137). De vier basis leiderschapsstijlen worden hier kort beschreven.

1. Begeleiden (S1): De leider geeft een specifieke richting en volgt de voltooiing van de taak van dichtbij bij op.
2. Coachen (S2): De leider blijft richting geven en de taken opvolgen van dichtbij opvolgen maar zal ook beslissingen uitleggen, suggesties maken en de vooruitgang steunen.
3. Steunen (S3): De leider vergemakkelijkt en steun de inspanningen van mensen om een taak af te werken en deelt de verantwoordelijkheid voor de beslissingneming met hen.
4. Delegeren (S4): De leider geeft de verantwoordelijkheid voor de beslissingneming en het oplossen van problemen over aan de mensen (BLANCHARD K., 1985, blz. 30).

Een situationele leider moet zijn leiderschapsstijl kunnen aanpassen aan de situatie. Een situatie wordt echter door veel verschillende variabele factoren bepaald. Belangrijke factoren die de situatie bepalen zijn de organisatie zelf, de baas van de leider, de eisen die het werk stelt en de beschikbare tijd. “Geen enkele leidinggevende functionaris kan onophoudelijk alle variabele factoren die in zijn omgeving werkzaam zijn in de hand houden. Onderzoek heeft aangetoond dat er één variabele van kardinaal belang is: de relatie tussen leider en volgeling (HERSEY P., 1999, blz. 51-54).” Daarom is de tweede vaardigheid die een situationele leider moet hebben het vermogen om het ontwikkelingsniveau of de competentie van zijn medewerkers te bepalen. De competentie is “het vermogen en de bereidheid om een specifieke taak te volbrengen (HERSEY P. et al., 1996, blz. 193).” Het is afhankelijk van twee factoren: bekwaamheid en bereidheid. “Bekwaamheid is een functie van kennis en vaardigheden, die men kan bekomen door opleiding, training en/of ervaring.” “Bereidheid is een combinatie van vertrouwen en motivatie.” Vertrouwen meet de zelfzekerheid van een persoon en motivatie is de interesse en enthousiasme van een persoon ten opzichte van een taak (BLANCHARD K., 1985, blz. 49).

De vier ontwikkelingsniveaus worden hier kort beschreven:

1. D1 is de combinatie van lage competentie en hoge toewijding.
2. D2 is de combinatie van enige tot lage competentie en lage toewijding.
3. D3 is de combinatie van matige tot hoge competentie en afwisselende toewijding.
4. D4 is de combinatie van hoge competentie en hoge toewijding (BLANCHARD K., 1985, blz. 50).

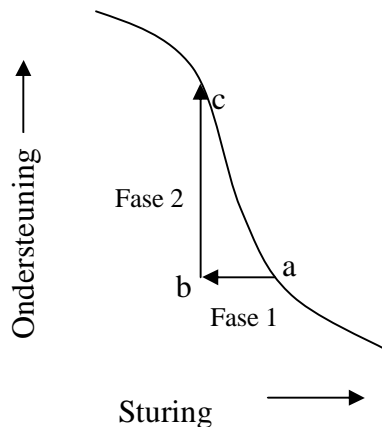
Hierbij is het belangrijk op te merken dat bepaalde mensen zich voor bepaalde deelgebieden van hun baan in een ander ontwikkelingsstadium bevinden. Daarom moet men het ontwikkelingsniveau bepalen voor elke specifieke doelstelling of taak (BLANCHARD K., 1985, blz. 61).

De laatste vaardigheid van een situationele leider is het partnerschap in prestatie. Een leider moet niet alleen bepalen welke stijl het best past in een bepaalde situatie bij een bepaalde persoon, maar moet zijn diagnose ook meedelen aan deze persoon opdat die zou begrijpen waarom de leider hem verschillend behandelt dan andere medewerkers of bij verschillende deeltaken. “Situationeel leiderschap is niet iets dat men doet bij mensen maar iets dat men doet met mensen (BLANCHARD K., 1985, blz. 82-84).

#### 4.3.3 Het competentieniveau van de medewerkerontwikkelen

Het is de verantwoordelijkheid van de leider om het competentieniveau van de leider te ontwikkelen. “Situationele leiders gaan ervan uit dat mensen het vermogen tot groei bezitten en hebben er vertrouwen in dat zij bereid en in staat zijn op eigen benen te staan (HERSEY P., 1999, blz. 106).” Om de groei van zijn medewerkers te bevorderen, delegeert de manager enige verantwoordelijkheid door zijn sturing te verminderen tot punt b” (cf. figuur). Dit is fase 1 van de ontwikkeling, hier wordt de sturing verminderd. Als de medewerker positief op de toename van zijn verantwoordelijkheid reageert, zal de manager dit gedrag positief versterken door zijn ondersteuning op te voeren tot

punt c.” In de tweede fase wordt de ondersteuning dus opgevoerd om de positieve verandering te versterken. Het is hierbij belangrijk dat de leider stapsgewijs te werk gaat en de medewerker niet te veel verantwoordelijkheid ineens bijgeeft. Wanneer de leider zijn medewerker te vroeg extra verantwoordelijkheid geeft, zal dit aanleiding geven tot frustratie en mislukking waardoor de medewerker in de toekomst weigerachtig zal staan tegen het opnemen van meer verantwoordelijkheid (HERSEY P., 1999, blz. 111).



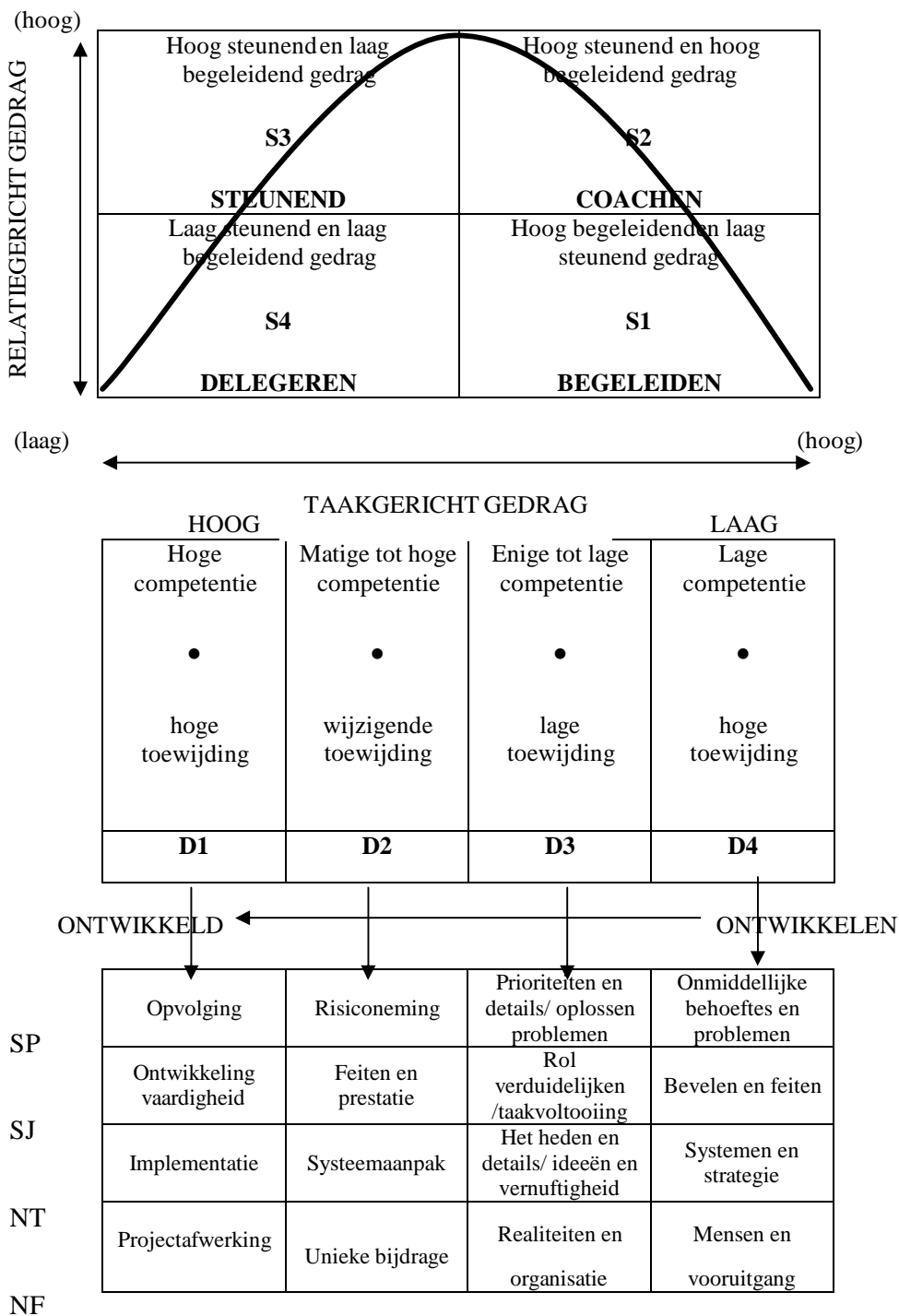
**Figuur 2: Ontwikkeling van het competentieniveau van de medewerker.**

Wanneer moet men welke stijl toepassen? De gouden regel is dat een leider moet doen wat zijn medewerkers niet zelf kunnen op het huidige moment (BLANCHARD K., 1985, blz. 69). De gepaste stijl kan worden bepaald door het snijpunt van de rechte lijn uit het punt op het ontwikkelingscontinuüm waar het individu zich bevindt en de gebogen lijn in het rooster met de verschillende leiderschapsstijlen (HERSEY P. et al., 1996, blz. 265). De betekenis van deze gebogen lijn, de prestatiecurve, is dat zoals het ontwikkelingsniveau van D1 naar D4 loopt, de leidingstijl van een manager moet mee evolueren: beginnend bij S1 door eerst de steun te verhogen naar S2, daarna door het verminderen van de begeleiding naar S3 en tenslotte naar S4 door de vermindering van de steun (BLANCHARD K., 1985, blz. 70).

#### 4.3.4 De relatie tussen het situationele leiderschap en de MBTI

Elk temperament van de MBTI zal de vier leiderschapsstijlen uit het situationeel leidinggeven op hun eigen geijkte manier invullen. Deze klemtonen staan onder het model van situationeel leiderschap II (cf. figuur). Daarenboven zal elk temperament vanuit zijn voorkeuren zich beter voelen bij twee van de vier kwadranten. De SJs geven het liefst ondersteuning aan hun medewerkers. Ze zullen zich met andere woorden het beste voelen wanneer ze de leiderschapsstijlen S2 en S3 kunnen gebruiken. De SPs zijn tegengesteld en geven van nature niet veel ondersteuning aan hun medewerkers. Ze gebruiken bij voorkeur de stijlen S1 en S4. De leiderschapsstijlen S3 en S4 worden het liefst vervuld door NFs. Ze geven liefst zo weinig mogelijk sturing aan hun medewerkers, dit temperament is dan ook op haar vrijheid gesteld. Tenslotte hebben de NTs een voorkeur voor de stijlen S1 en S2, zij werken het liefst zeer taakgericht en zullen hun medewerkers van nature sturen (BLANCHARD K., 1992).

4.3.5 Het model



**Figuur 3: Het model van situationeel leiderschap II.**

(BLANCHARD K., 1985, blz. 68).

#### 4.3.6 Besluit

Er bestaat niet ‘één beste manier’ om andere mensen te beïnvloeden. Het gedrag van de leider zal meer of minder effectief zijn afhankelijk van het competentieniveau van de persoon die de leider probeert te beïnvloeden (HERSEY P., 1999, blz. 136). Managers kunnen het beste bepalen of ze hun leiderschapsstijl moeten aanpassen door te kijken naar de resultaten van het team of het individu. Als de prestaties toenemen dan verschuift hij zijn leiderschapsstijl naar de linkerkant van de curve. Wanneer de resultaten verslechteren, moet de leider zijn stijl verschuiven naar de rechterkant van de curve (HERSEY P., 1999, blz. 227).

Dit denkkader wil in de eerste plaats een gemeenschappelijke taal creëren waardoor de leden van een team en hun leider op een objectieve, rationele manier feedback kunnen geven aan elkaar. Daarnaast is het heel belangrijk dat de leider communiceert dat hij situationeel wil leidinggeven, op die manier zullen zijn medewerkers immers tot het besef komen dat niet hij maar hun eigen gedrag de leiderschapsstijl bepaalt (HERSEY P., 1999, blz. 575-577).

#### 4.4 Kiersey: Temperament en intelligentie

##### 4.4.1 Wat is temperament?

Temperament (cf. supra) bepaalt het soort intelligentie dat een persoon tentoonspreidt. Om de verschillende doelstellingen in een organisatie te bereiken, zijn er verschillende soorten intelligentie nodig. Het beste beleid van een leider is dan ook het afstemmen van intelligentie, van zichzelf en van hun medewerkers, op de verschillende doelstellingen, zodat het intellect van een persoon in het domein waar ze het meest effectief is, aangewend wordt. Met andere woorden “de leider’s eerste taak is het in overeenstemming brengen van talent en taak (KIERSEY D., 1984, blz. 287).” De vier soorten intelligentie zijn tactiek, logistiek, strategie en diplomatie. Om een taak te vervullen moet men beroep doen op alle vier de soorten en steeds wisselen tussen de concrete operaties, tactiek en logistiek, en de abstracte operaties, strategie en diplomatie (KIERSEY D., 1984, blz. 291).” Welke soort intelligentie hoort bij welke temperamenten ziet u wat verder.

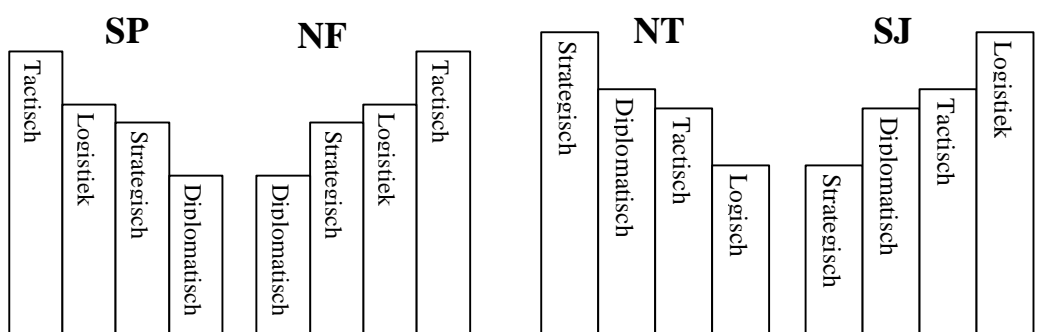
##### 4.4.2 Leiderschap en temperament

Kiersey omschrijft leiderschap als “mensen laten doen, wat de leider wil dat ze doen omdat de leider wil dat ze het doen”, en omdat succes honger naar waardering door de leider creëert, is het tonen van waardering de secundaire taak van een leider. Een leider moet leren prestaties opmerken en zijn medewerker bedanken voor zijn inspanning. Hier is echter een grote moeilijkheid aan verbonden. Een leider moet kunnen aanvoelen waarvoor de medewerker geapprecieerd wil worden, want als hij onbewust zijn eigen temperament, stijl aan iemand anders oplegt, loopt hij het risico mensen te bedanken voor dingen die zij als irrelevant en waardeloos vinden. Om dit te vermijden moet een leider inzicht krijgen in zijn eigen temperament én dat van zijn medewerkers en weten welke appreciatie relevant is voor welk type (KIERSEY D., 1984, blz. 130). De ‘artisans’ zijn procesgericht en niet resultaatgericht. Mensen met dit temperament moet men prijzen voor hun aanpak van het probleem. Doorzettingsvermogen, slimheid, aanpassingsvermogen en moed zijn kwaliteiten waarvoor ze gewaardeerd willen worden. Ze willen vrij zijn en zullen zich bijgevolg ergeren aan standaardprocedures en de oplegging van een gedetailleerd uitgestippeld plan. De

‘guardians’ zijn resultaatgericht. Zij willen erkend worden als een betrouwbaar, grondig, voorzichtig, accuraat persoon. Zij ergeren zich aan het niet naleven van de regels en richtlijnen. De ‘rationals’ op hun beurt vinden waardering voor hun ideeën en hun vaardigheden belangrijk. Ze willen erkend worden door iemand met kennis van zaken, op gebied waarin ze zelf willen uitblinken. Ze zullen zich opwinden wanneer ze iets moeten doen dat tegen alle logica ingaat en de regels schendt. De ‘idealists’ willen erkend worden als een unieke persoon met een unieke bijdrage. Ze beoordelen waardering op een meer persoonlijke manier en hebben het daarom moeilijker met negatieve kritiek dan de andere temperamenten. Zij zullen zich irriteren wanneer ze onpersoonlijk behandeld worden (KIERSEY D., 1984, blz. 131-132). Belangrijk hierbij is dat het zien van de logistieke en tactische intelligentie veel gemakkelijker is dan de diplomatische en strategische intelligentie. De eerste categorie heeft immers betrekking op concrete handelingen terwijl de tweede groep van intelligentie slaat op abstracte handelingen (KIERSEY D., 1984, blz. 303). Leiders moeten er met andere woorden voor zorgen dat ze weten wat het temperament is van hun medewerkers om op die manier de juiste soort van intelligentie te waarderen.

#### 4.4.3 De vier leiderschapsstijlen

Het is echter niet voldoende voor een leider om de temperamenten van zijn medewerkers te kennen en te waarderen, hij moet ook weten hoe zijn eigen temperament zijn leiderschapsstijl beïnvloedt. De reden waarom verschillende personen fundamenteel verschillende leiderschapsstijlen vertonen is hun temperament. Om bepaalde doelstellingen te kunnen bereiken, heeft men een bepaald temperament nodig (KIERSEY D., 1984, blz. 286). Elke categorie heeft immers een sterk ontwikkelde vaardigheid, twee middelmatig ontwikkelde talenten en één onderontwikkelde capaciteit. Ze vormen twee aan twee tegenpolen: de SP ‘artisans’ hebben tegengestelde vaardigheden ten opzichte van de NF ‘idealists’, terwijl de SJ ‘guardians’ het spiegelbeeld van de NT ‘rationals’ zijn (KIERSEY D., 1998, blz. 291). Op basis van de verschillende talenten beschrijft Kiersey vier leiderschapsstijlen.



**Figuur 4: Temperament en intelligentie.**

### **1. De ‘artisans’ of SPs: tactische leiders**

Een tactische leider is constant op zoek naar een manier om zijn positie in het hier en nu te verbeteren. Ze zijn altijd aan het zoeken naar opportuniteiten, naar de beste aanpak en hebben het vermogen om die bepaalde handeling te vinden die op het moment het grootste voordeel biedt (KIERSEY D., 1998, blz. 38). Deze leiders kunnen zeer goed overweg met problemen en crisissen. Ze hebben een zelfverzekerde houding die anderen motiveert hun beslissingen zonder twijfel op te volgen. Ze kunnen zeer goed onderhandelen en omgaan met concrete problemen. ‘Artisans’ kunnen goed overlevingstactieken improviseren en ter plekke beslissingen nemen. Ze veranderen gemakkelijk hun houding als er zich nieuwe feiten en situaties voordoen.

Tactische leiders gebruiken geen regels en beleidsrichtlijnen. Standaardprocedures maken hen ongedurig. Ze kunnen eveneens niet overweg met diplomatieke kwesties en reageren negatief op veranderingen. Hun hier en nu oriëntatie maakt hen onvoorspelbaar voor hun medewerkers.

Ze kunnen gemakkelijk waardering verwoorden maar overdrijven soms door mensen te gaan overwaarderen of complimenteren voor dat resultaten geboekt worden (KIERSEY D., 1998, blz. 299-303).

### **2. De ‘guardians’ of SJs: logistieke leiders**

Een logistieke leider is enorm creatief in het erop toezien dat de juiste mensen het juiste materiaal op het juiste moment voor handen hebben. ‘Guardians’ willen de dingen behouden en zullen verandering met argwaan benaderen. Ze vinden het verwarrend (KIERSEY D., 1998, blz. 82). Aangezien een organisatie constant onderhevig is aan situationele verandering, moeten ze een manier vinden om hun traditionalisme te verminderen en zich meer flexibel op te stellen. Ze stabiliseren en consolideren de organisatie door het te voorzien van een gezonde basis van regels en richtlijnen. Als leiders houden ze van het opstellen van standaardprocedures en tijdschema’s. Zonder hen zou er een verspilling van menselijke inspanningen en productievoorraad ontstaan.

Ze hebben het echter moeilijker met het waarderen van hun medewerkers. Ze zullen zich eerder focussen op de zwakke punten omdat ze de sterke punten als vanzelfsprekend beschouwen. Vaak zullen ze enkel oog hebben voor de best presterende ondergeschikten en de anderen in de kou laten staan.

Ze hechten heel veel belang aan het afwerken van projecten volgens plan en ergeren zich wanneer mensen schema’s en regels niet strikt opvolgen. Als projecten vertraging oplopen door onvoorziene omstandigheden geraken ze ongeduldig en zullen ze te snel beslissingen nemen waardoor ze het risico lopen nieuwe informatie te negeren (KIERSEY D., 1998, blz. 308-312).

### **3. De ‘idealists’ of NFs: diplomatische leiders**

“Diplomatie is het vermogen om om te gaan met mensen op een bekwame, tactvolle manier.” De ‘idealist’ hebben oog voor mogelijkheden in de ontwikkeling van mensen en gebruiken hun verbale vlotheid om te bemiddelen in interpersoonlijke conflicten (KIERSEY D., 1998, blz. 123-124). Deze leiders zijn van nature uit democratisch en participatief. Ze richten zich voornamelijk op het potentieel van hun medewerkers en dromen van een mensgerichte werkomgeving. Diplomatische leiders durven soms beslissingen te nemen op basis van persoonlijke voorkeuren in plaats van rekening te houden met wat het beste is voor de organisatie. Ze pleiten voor een hoge zelfstandigheid van



hun medewerkers om de menselijke groei te stimuleren maar lopen zo het risico dat bepaalde taken, waarvoor zij de eindverantwoordelijkheid dragen, niet worden uitgevoerd.

'Idealists' hebben vaak de neiging anderen te behagen, willen zelf gewaardeerd worden door hun collega's. Ze geven in overvloed feedback maar hebben het moeilijk om negatieve kritiek te melden. Ze ontlopen vaak problemen in de hoop dat ze zullen verdwijnen. Ze kunnen anderen ergeren door, ongeacht de context, hun gevoelens te verkondigen, bepaalde mensen voor te trekken, en kritiek te persoonlijk op te nemen. Zij zullen zich op hun beurt ergeren wanneer ze op een onpersoonlijke manier behandeld worden.

Het zijn echter uitstekende woordvoerders voor de organisatie en zijn voortreffelijk in de public relations. Ze kunnen overweg met alle types en hebben heel trouwe medewerkers (KIERSEY D., 1998, blz. 316-320).

#### **4. De 'rationals' of NTs: strategische leiders**

Strategie is het identificeren van "de manieren en middelen noodzakelijk en voldoende om goed gedefinieerde doelstellingen te bereiken." Het doel van de 'rationals' is de systeemefficiëntieverhogen, dit kan zowel een sociaal, mechanisch of organisch systeem zijn. De NTs zijn de probleemoplossers bij uitstek. Strategische leiders beschikken over het vermogen om de doelstellingen van de organisatie voor te stellen en strategische plannen op te stellen om die doelstellingen op een efficiënte manier te bereiken. Zij lopen vooruit op de drie andere talenten maar hebben die eveneens nodig om ervoor te zorgen dat de dingen die noodzakelijk zijn om het plan te verwezenlijken gebeuren. Maar met hun "wetenschappelijke, technologische, en systemische perspectieven" staan ze open voor nieuwe mogelijkheden. Een zwakke plek van dit temperament is namelijk dat ze snel hun interesse verliezen en dat anderen hun plannen moeten uitvoeren. Ze hebben het moeilijk om hun visie te communiceren en verwachten dat hun medewerkers hun plannen begrijpen met een minimum aan informatie.

'Rationals' tonen van nature geen appreciatie uit angst om manipulatief of te persoonlijk over te komen. Toch begrijpen ze dat medewerkers er behoefte aan hebben. Maar ze zijn zich vaak onbewust van de gevoelens van anderen waardoor ze vaak als afstandelijk en koel beoordeeld worden. Strategische leiders geven vaak de indruk dat ze enkel hun meest bekwame medewerkers naar waarde schatten.

De twee belangrijkste eigenschappen van deze leiders zijn dat ze consistent pragmatisch en consistent sceptisch zijn. Alle doelstellingen moeten duidelijk gedefinieerd worden om de activiteiten, nodig om het doel te bereiken, zo goed mogelijk te bepalen en toe te passen. Daarnaast zal men de middelen en manieren steeds onderzoeken op inefficiënties en zal men op zoek gaan naar nieuwe middelen en manieren om de doelstellingen te bereiken (KIERSEY D., 1998, blz. 325-330).

##### **4.4.4 Besluit**

Kiersey besluit dat wie een effectieve leider wil worden op zoek moet gaan naar talent en het talent van zijn medewerkers moet gebruiken om de beperkingen van zijn eigen temperament aan te vullen. Hij moet hen regelmatig feedback geven over de resultaten van de aanwending van hun talenten en waardering tonen voor hun handige methoden (KIERSEY D., 1998, blz. 330).

## 5. Besluit

“Leiderschap is het overtuigen van andere mensen om voor een periode hun individuele belangen opzij te schuiven en een gemeenschappelijke doelstelling die belangrijk is voor de verantwoordelijkheden en het welzijn van een groep na te streven. Leiderschap is overtuiging en niet dominantie (HOGAN R. et al, 1994, blz. 493).” Dit is enkel mogelijk als men rekening houdt met de verschillen die er zijn binnen een team. Om mensen te motiveren moet een leider er namelijk voor zorgen dat iedereen binnen het team het belang van de doelstelling begrijpt, daarbij kan de kennis over het persoonlijkheidstype helpen. Op die manier weet je dat andere verschillende preferenties hebben en dus niet altijd dezelfde doelstellingen voor ogen hebben door hun verschillende manier van waarnemen en oordelen. Naar deze verschillen in persoonlijkheidstypes wordt uitvoerig onderzoek gedaan. Het is daarnaast ook belangrijk dat de leiders beseffen dat het actief beheersen van deze verschillen tot betere resultaten kunnen leiden omdat mensen met tegengestelde preferenties elkaar aanvullen en elkaars lacunes opvullen. Succesvolle leiders moeten dan ook in de eerste plaats hun eigen preferenties, kennis en hun eigen sterktes en beperkingen kennen en aanvaarden.

De MBTI is één van de meest populaire zelfrapporteringsinstrumenten om de persoonlijkheid te indiceren. Het wordt binnen organisaties op vele gebieden toegepast zoals ontwikkelingsprogramma's voor leiders en managers, teambuilding, communicatietrainingen, carrièrebegeleiding enz. In dit deel is het gebruik van de MBTI in leiderschap uitvoerig besproken. Onderzoeken over het verband tussen persoonlijkheidstype en leiderschap richten zich voornamelijk op de deeltaken van een manager als beslissingsnemer en leider en over de verdeling van het persoonlijkheidstypes in management. De resultaten uit dergelijke onderzoeken blijven echter beperkt en twijfelachtig (FURNHAM A. en STRINGFIELD P. in WALCK C., 1997, blz. 97).

Onderzoek naar de relatie tussen de persoonlijkheid van een manager en hoe hij zijn deeltaken invult, heeft niet altijd tot eenduidige resultaten geleid. Uit onderzoek naar de manier waarop een leider beslissingen neemt, kunnen we concluderen dat er niet kan aangenomen worden dat de informatieverzameling beïnvloedt wordt door de dimensie *sensing-intuition* en dat de informatieverwerking beïnvloedt wordt door de dimensie *thinking-feeling*. Alle vier de mentale functies hebben een zekere invloed op alle stappen in het proces van beslissingneming. Daarnaast spelen ook de omgevingsfactoren een belangrijke rol (WALCK C., 1997, blz. 77). Resultaten uit onderzoek naar relaties tussen persoonlijkheidstype en informatieverwerking, beslissingneming, het omgaan met conflict en leiderschap komen soms overeen met de resultaten uit vroeger onderzoek en soms niet. Hierdoor wordt het moeilijk om met vertrouwen de invloed van persoonlijkheid op leiderschapsgedrag te voorspellen. Het is dan ook belangrijk dat men inziet dat heel wat andere factoren, buiten de voorkeuren van de leider, het gedrag van een leider meebepalen. Onderzoek naar de geprefereerde leiderschapsstijl van managers met een bepaald persoonlijkheidstype heeft ook niet tot duidelijke conclusies geleid.

In de tweede soort onderzoeken is de grote conclusie dat *thinking-judging* de meest voorkomende combinatie van preferenties is. Deze bevinding is zowel op de verschillende organisatieniveaus, als over de verschillende functies van een manager teruggevonden. Ook over verschillende culturen heen heeft de meerderheid van de managers deze combinatie. Vrouwelijke managers vertonen eveneens in een hogere mate een voorkeur voor *thinking* en *judging* dan de algemene vrouwelijke bevolking.

Men moet echter niet concluderen dat de theorie rond persoonlijkheid onbruikbaar is binnen de managementwetenschap. De aanwijzingen uit onderzoek rond het persoonlijkheidstype kan en moet men aanwenden om taken en projecten binnen de organisatie efficiënter en effectiever te laten verlopen. De ontwikkeling van het type en het aanleren van

vaardigheden en kennis moeten in rekening gebracht worden, het is belangrijk een ontwikkelingsplan op te stellen om ervoor te zorgen dat niemand in zijn eigen sterktes en beperkingen blijft vastzitten (WALCK C., 1997, blz. 100).

In het laatste hoofdstuk zijn in het kort vier denkkaders die de theorie van de persoonlijkheid gebruiken in leiderschap. Deze denkkaders hebben elk hun eigen aanpak. Benfari, Hersey en Blanchard vullen de persoonlijkheid aan. Benfari zegt dat een managementstijl is opgebouwd uit het persoonlijkheidstype, de behoefte naar persoonlijke voldoening en competentie, de conflictstijl, de manier waarop de leider zijn macht aanwendt, hoe de leider met stress omgaat. Hersey en Blanchard zeggen dat een leider in zijn stijl rekening moet houden met zijn omgeving en in het bijzonder met het competentieniveau van zijn medewerkers. De andere auteurs, Pearman en Kiersey, gebruiken enkel de invalshoek van de persoonlijkheid om leiderschap te benaderen.

Daarnaast gebruiken twee denkkaders de temperamenten om de persoonlijkheid van de leider te omschrijven. Kiersey zegt dat elk temperament een specifieke leiderschapsstijl heeft. Blanchard merkt op dat elk temperament twee van de vier mogelijke leiderschapsstijlen zal verkiezen. Ze zullen elkeen voorkeur hebben om enerzijds ofwel veel of weinig ondersteuning te bieden aan hun medewerkers en anderzijds om ofwel veel of weinig hun ondergeschikten te sturen. Pearman en Benfari kijken naar het volledige persoonlijkheidstype zoals het door de MBTI bepaald wordt.

Al deze denkkaders hebben gemeen dat ze een leider willen laten inzien dat diversiteit een positief element is als men ermee kan omgaan en medewerkers met verschillende preferenties aanvaardt. Effectieve leiders in alle vier de denkkaders zijn leiders die zichzelf kennen; zowel hun sterke punten als hun valkuilen. Daarnaast maakt een leider gebruik van zijn medewerkers om de preferenties die hij mist toch aan bod te laten komen in het nemen van een beslissing of het uitwerken van een plan. Een leider moet ook werken aan de ontwikkeling van zijn mentale functies, zowel de geprefereerde als de niet-geprefereerde.

## DEEL III: HET EMPIRISCH ONDERZOEK

### 1. Methodologie van het onderzoek

#### 1.1 De onderzoeksvragen

In mijn zoektocht naar literatuur over de MBTI en het gebruik ervan in leiderschapstrainingen merkte ik dat onderzoek binnen Europa voornamelijk afspeelde in het Noorden van Europa voornamelijk in Scandinavië en Engeland. Uitzonderlijk vond ik een onderzoek over de Italiaanse vertaling van de MBTI. Onderzoek in België of de rest van West-Europa blijkt beperkt en zeker niet aanwezig in de grote databanken. MBTI kent een opgang in Europa en zeker ook in België, daarom is het interessant om de mening van bevoorrechte getuigen te horen over de waarde ende praktische bruikbaarheid van het instrument. De vragenlijst bestaat uit twee delen. Het eerste deel gaat over het instrument de MBTI. Ik wilde in eerste instantie hun mening te weten komen over het instrument zelf. Wat is er zo waardevol aan het instrument dat jaarlijks miljoenen mensen wereldwijd de vragenlijst invullen, zowel in het verleden, heden en de toekomst? Welke zijn volgens de MBTI-experts de redenen dat het instrument reeds jaren meegaat? Wat zijn de voordelen en nadelen van het instrument? Daarnaast wou ik het gebruik van de MBTI in kaart brengen. Voor welke doeleinden kan het worden gebruikt en ook belangrijk waarvoor kan en mag het niet worden gebruikt. Het tweede deel van de vragenlijst is gericht op het gebruik van de MBTI in organisatie en meer specifiek in leiderschapstrainingen. Wat zijn de meest gebruikte toepassing van het instrument in een organisationele omgeving? Wat is de bijdrage van de typetheorie bij de ontwikkeling van een goede leider? Wat zijn de voordelen en nadelen om het instrument te gaan gebruiken in leiderschapstraining? Daarnaast wou ik weten of een van de bovenvermelde denkkaders frequent wordt toegepast of dat de consultants hun eigen denkkader ontwikkelden. Ik wou ook resultaten uit onderzoek toetsen aan de mening mensen die dagelijks het instrument gebruiken, daarom legde ik hen drie stellingen in verband met de verdeling van het psychologische type in management voor. De bedoeling is enerzijds te controleren of ze deze stelling kunnen bevestigen vanuit de dagelijkse praktijk en anderzijds of ze het kunnen verklaren vanuit de typetheorie.

De twee grote onderzoeksvragen zijn dan ook:

*Wat is de waarde van de MBTI als persoonlijkheidsmodel?*

&

*Wat is de waarde van de MBTI in organisaties?*

#### 1.2 De specifieke onderzoeksvragen

De vragenlijst die gebruikt werd om het interview af te nemen werd opgenomen in bijlage. Hieronder vindt u de onderzoeksvragen die in de synthese werden opgenomen. Bij elke specifieke onderzoeksvraag werd toegelicht waarom deze vraag werd gesteld.

## **De basis van het instrument**

Zoals u in het inleidende hoofdstuk kan lezen is de MBTI ontwikkeld op basis van de theorie van Jung die al in 1920 zijn boek over de psychologische types publiceerde. Moeder en dochter Myers-Briggs begonnen aan de ontwikkeling van het instrument in De Tweede Wereldoorlog. In samenwerking met McCaulley werd in de jaren 70 een valide vragenlijst opgesteld. Ondertussen is de MBTI reeds voor meer dan 50 jaar het meest gebruikte instrument in de wereld om het persoonlijkheidstype van een individu te bepalen.

1. *'Dat de MBTI reeds zolang meegaat is te wijten aan het toeval.'*

Hoe kan het dat een instrument, gebaseerd op een theorie uit de begin van de vorige eeuw, vandaag actueler is dan ooit terwijl we leven in een maatschappij waar oude waarden en gebruiken aan een hoog tempo worden vervangen?

2. *'De inhoud van de items moet worden aangepast aan de maatschappelijke evoluties.'*

Van de MBTI bestaan heel wat versies. Onderzoeken, waaruit de nieuwe versies resulteren, zijn voornamelijk gericht op het verhogen de validiteit van het instrument en niet specifiek om te testen of de items nog steeds in de maatschappij gelden. Als men de validiteit van een item onderzoekt gaat men ook deels na of het strookt met het beeld in de maatschappij. Zoniet zou het item immers niet langer meten wat het moeten meten en dus niet langer valide zijn. De onderzoeken worden niet opgesteld om items aan te passen aan bijvoorbeeld mondiale technologische evoluties, zoals de opkomst van het Internet. Daarom vroeg ik de MBTI-geaccrediteerde consultants of zij het nodig achten dat de inhoud van de items moet worden aangepast aan de maatschappelijke evoluties.

3. *'De vragenlijst moet afhankelijk van de cultuur worden opgesteld.'*

Er zijn in het verleden vaak onderzoeken geweest naar de betrouwbaarheid en validiteit van vertalingen van het instrument. Zo zijn er onderzoeken naar de validiteit van de Noorse vertaling van formulier G door Nordvik in 1994 en naar de item factoranalyse en de standaardisatie van de Italiaanse versie van het formulier F door Saggino in 1993 en 1995. Ik wou te weten komen of dit nodig is en of er actief aan wordt gewerkt.

## **De betrouwbaarheid van de Myers-Briggs Type Indicator en onderzoek**

1. *'De zelfrapportering doet afbreuk aan de betrouwbaarheid van het instrument.'*

De MBTI is een instrument dat werkt op basis van zelfrapportering, met andere woorden de deelnemers vullen de vragenlijst zelf in en bepalen zelf hun persoonlijkheidstype. Veel deelnemers schrikken van deze aanpak en hadden eerder "een urenlang spervuur van vragen" verwacht (SIMOENS K., 2005, blz. 38). Doet deze methode geen afbreuk aan de aan de betrouwbaarheid van het instrument?

2. *'Het gerapporteerde type is steeds gelijk aan de best-fit of het ware type.'*

Een van de voordelen van de MBTI is dat mensen zelf een prognose kunnen maken van hun eigen persoonlijkheidstype. Door hen de vier dimensies en de acht voorkeuren met voorbeelden duidelijk te maken en door hen de beschrijvingen van de 16 persoonlijkheidstypes te laten zien, zijn ze hiertoe in staat. Bij een valide instrument moet de psychologische validiteit hoog zijn. Onderzoeken hiernaar rapporteren een goede psychologische validiteit.

3. *'Onderzoek enkel toespitsen op de voorkeuren voor de mentale functies doet afbreuk aan de waarde van het onderzoek.'*

Zoals u in de literatuurstudie kan lezen heeft deze werkwijze twee voordelen. Ten eerste is het een eenvoudige werkwijze door de beperking van het aantal variabelen. Ten tweede geven deze functieparen meer uitleg over de cognities en de beslissingneming (HELLREIGEL D., 1980, blz. 152). Het grote nadeel is echter dat men de waardevolle informatie over de attitudes elimineert, terwijl zij de mentale functies beïnvloeden (NUTT P., 1986a, blz. 342). Wat is dan precies de waarde van onderzoek dat op deze manier gebeurt?

4. *'De voorkeuren blijven constant vanaf het twintigste levensjaar.'*

Er werd heel veel geschreven over de betrouwbaarheid van de MBTI, voornamelijk de testhertest betrouwbaarheid werd veelvuldig in onderzoeken bestudeerd. Uit onderzoek blijkt dat de betrouwbaarheidscoëfficiënten lager zijn voor mensen in hun tienerjaren en vanaf de leeftijd van 20 jaar stabiel worden. Via dit onderzoek wou ik te weten komen of dit zo is en wat de redenen zijn.

5. *'De voorkeuren blijven constant.'*

In de meerderheid van de onderzoeken behaalt de MBTI hoge betrouwbaarheidscoëfficiënten en een hoge testhertest betrouwbaarheid. Dergelijk onderzoek werd echter voornamelijk in de VS uitgevoerd. Aan de hand van dit kwalitatief onderzoek wil ik te weten komen of ook in Europa en specifiek in België ook dergelijke hoge betrouwbaarheid wordt bekomen.

### **Bijdrage van vragenlijsten over persoonlijkheidstype in het algemeen**

In de eerste plaats wou ik de mening over de waarde van het instrument zelf kennen. Om de validiteit van de MBTI in kwalitatief onderzoek te ondervragen, besluit ik te peilen van de voordelen en nadelen van de MBTI. Wat is de grote bijdrage van de typetheorie enerzijds en anderzijds of er een nadeel of een gevaar verbonden is aan het instrument. In de literatuur wordt altijd positief over de validiteit en betrouwbaarheid van het instrument besproken. Slechts enkele auteurs onder wie Pittenger, McCrae en Costa staan bekend om hun kritische blik op de MBTI.

### **Is de kennis van het persoonlijkheidstype voldoende?**

Opdat een instrument bruikbaar zou zijn, moet het ook blijvende resultaten tonen. Het moet de deelnemers met andere woorden toelaten om de grenzen die hen worden opgelegd vanuit hun preferenties te overstijgen en om op een andere manier te leren omgaan met hun medewerkers. Is het noodzakelijk om specifieke oefeningen te doen waarbij mensen verplicht worden hun niet-geprefereerde pool aan te spreken, om dit resultaat te bereiken?

*‘Het actief toepassen van de typetheorie is typegebonden.’*

Als blijkt dat de antwoorden op deze vraag verschillend zijn, is het interessant na te gaan of het persoonlijkheidstype een invloed heeft op de bereidheid van de deelnemers om de inzichten uit de typetheorie in te praktijk te gebruiken.

### **Bijdrage van vragenlijsten over persoonlijkheidstype in leiderschapstraining**

Wat is het nut van typetheorieën in leiderschap? Wat kan deze vragenlijst bijbrengen opdat iemand leiderschap zou beheersen? Om de validiteit van het gebruik van de MBTI in leiderschapstrainingen te kennen, wil ik nagaan wat de specifieke bijdrage is van de typetheorie in leiderschap en wat de voordelen en nadelen van het gebruik van de MBTI in leiderschapstrainingen zijn. Op die manier wil ik een beeld scheppen van de redenen waarom dit instrument zo veelvuldig wordt toegepast op dit domein.

### **Toepassingen van het instrument**

De MBTI wordt in de literatuur heel wat verschillende toepassingen toegedicht. Op zoek naar boeken over de MBTI, krijg je honderden resultaten met onderzoeken en toepassingen in allerhande domeinen. De meest voorkomende zijn teambuilding, carrièreontwikkeling, huwelijkstherapie, leiderschapstrainingen enz. Een instrument wordt ontwikkeld voor een bepaalde doelstelling, met een bepaalde functie voor ogen, waarom wordt dit instrument dan zoveel uiteenlopende toepassingen toegedicht? De oorspronkelijke bedoeling van Isabel Myers was om een indicator te creëren waardoor mensen zich konden beschrijven volgens het model van Jung. Hun motivatie ontstond uit het feit dat veel mensen tijdens De Tweede Wereldoorlog een baan kregen in wanverhouding met de interesses van hun persoonlijkheidstype (MCCAULLEY M., 1990, blz. 182). Daarom wou ik graag te weten komen in welke domeinen het in België wordt toegepast en in welke domeinen het zekemiet mag worden gebruikt.

*‘De MBTI levert een nuttige bijdrage in teambuilding?’*

Effectieve en op de toekomst gerichte managementteams moeten uit verschillende psychologische types samengesteld zijn (TAN V. en TIONG T., 2001, blz. 29). Teams waarin de verschillende voorkeuren vertegenwoordigd zijn effectiever dan teams met een gebrek aan bepaalde preferenties. Een leider moet zijn team zo samenstellen opdat de leden dicht bij elkaar liggende persoonlijkheidstypes hebben en opdat ze een taak toegewezen krijgen waarvoor ze hun natuurlijke voorkeuren moeten aanspreken. Dit zijn enkele richtlijnen die leiden tot effectievere resultaten van een team. Mag de typetheorie wel op een dergelijke manier worden toegepast? Kan de typetheorie een leider in staat stellen om zijn team of divisie samen te stellen? Moet een leider de kennis over het persoonlijkheidstype gebruiken om het potentieel van zijn medewerkers te maximaliseren?

*‘De typetheorie moet in een tweerichtingsverkeer worden gebruikt.’*

Als de MBTI een nuttige bijdrage blijkt te hebben in het samenstellen van teams, wou ik nagaan hoe dit precies verloopt. Worden zowel de leider als de teamleden opgeleid of volstaat het als de leider wordt ingewijd in de typetheorie?

### **De MBTI is geen selectie-instrument**

In de ethische code van de MBTI en in alle handboeken voor de trainers staat expliciet vermeldt dat het instrument niet mag worden gebruikt voor selectiedoeleinden. Ik heb echter nergens de reden hiervoor gelezen. Integendeel bepaalde auteurs besluiten uit de resultaten van hun onderzoek naar de verdeling van het persoonlijkheidstype in beroepscategorieën dat het beter is om direct mensen met deze voorkeuren aan te werven (REYNIERSE, 1981). In sommige artikels vermeldt men in de historiek van het instrument dat de MBTI werd gecreëerd “als een test om te gebruiken voor de selectie van personeel. Myers geloofde dat verschillende beroepen verschillende persoonlijkheidsoriëntaties bevoordelen, en dat Jung’s theorie een theoretische schakel tussen persoonlijkheid en prestatie in een baan voorzag (PITTENGER D., 1993, blz. 49).” Met deze onderzoeksvraag wil ik de twijfel over de MBTI als selectie-instrument wegnemen.

### **De grootste invloed op de managementstijl**

In de literatuur maken verschillende auteurs gebruik van de temperamenten om leiderschapsstijlen te onderscheiden (KIERSEY D., 1998) (BLANCHARD K., 1992), anderen geven een beschrijving bij alle 16 persoonlijkheidstypes (PEARMAN R. in BERENS L. et al, 2001) (PEARMAN R., 1998). Welke dimensie(s) heeft/hebben de grootste invloed op de leiderschapsstijl? Bestaat er een soort indeling van leiderschapsstijlen?

### **De verdeling van de persoonlijkheidstypes in management.**

Onderzoek naar de relatie tussen persoonlijkheidstype en leiderschap richt zich voor een groot deel op het achterhalen van patronen in de verdeling van de types in organisaties. Ik heb er drie resultaten uitgekozen die ik de MBTI-experts heb voorgelegd. Aan de hand van deze drie stellingen wil ik achterhalen of de gebruikers deze resultaten ook in België kunnen bevestigen en wat volgens hen de verklaring is op basis van de typetheorie.

1. *‘In management komt steeds de voorkeurscombinatie TJ voor, met andere woorden managers komen uit de vier hoekstenen van de MBTI-tabel.’*
2. *‘Hoe hoger men op de organisatie ladder klimt hoe frequenter de voorkeur intuïtion voorkomt.’*
3. *‘Tegengestelde persoonlijkheidstypes leiden tot een meer positieve managementrelatie.’*

### **Het meest gebruikte denkkader in België**

In de literatuur zijn er heel veel verschillende denkkaders over leiderschap waarin de persoonlijkheidstypes en inzichten uit de MBTI worden gebruikt. Onderzoeken over de meeste gebruikte denkkaders of over de effectiviteit van deze denkkaders heb ik echter niet gevonden. Via dit kwalitatief onderzoek wil ik te weten komen wat het meest toegepaste denkkader is in België.



### **Moet het instrument worden aangevuld?**

In de literatuurstudie worden verschillende denkkaders besproken die de MBTI en de typetheorie gebruiken om leiderschap te definiëren en te verklaren. Benfari (1999) benadrukt dat het bepalen van een managementstijl niet enkel op basis van preferenties kan. Hij vult de persoonlijkheidstypes van de MBTI aan met de behoeftes, de conflictstijlen, de soort macht dat een persoon gebruikt en hoe hij omgaat met stress (cf. supra). In de andere denkkaders merkt men dat de persoonlijkheid van de leider enkel op basis van de MBTI wordt besproken. Is het noodzakelijk om de MBTI aan te vullen met informatie over andere elementen van de persoonlijkheid en wat zijn de belangrijkste?

### **Typedynamiek betrekken in leiderschapstraining**

Typeontwikkeling is belangrijk om leiderschap te begrijpen (MCCAULLEY M., 1989, blz. 39). Deze uitspraak strookt niet met wat ik heb gelezen in de denkkaders rond leiderschap. Enkel Benfari (1999) maakt in zijn denkkader actief gebruik van het streven naar 'individuation'. Ik wou de mening van de gebruikers hierover weten. Vinden zij de typedynamiek een handig en/of noodzakelijk element in leiderschapstrainingen?

#### **1.3 De onderzoeksopzet: ondervragen van bevoorrechte getuigen**

Bij een exploratief onderzoek kan men kiezen tussen twee primaire exploratieve onderzoeksopzetten: het ondervragen van bevoorrechte getuigen en de gevalstudie. Omdat gegevens over klanten niet worden vrijgegeven ben ik op de eerste opzet aangewezen. Via het raadplegen van HR-professionals wil ik meer inzicht krijgen over het gebruik van de MBTI binnen België en het nut van de typetheorie in leiderschapstrainingen. Deze opzet heeft het voordeel dat het niet zo sterk aan regels is gebonden. Het is eerder een verkennend kwalitatief onderzoek, waarbij een concept wordt geëxploreerd. Ik besluit een interview af te nemen bij mensen die dagelijks werken met de MBTI en het gebruiken in het kader van coaching en leiderschapstraining. Omdat ik een gesprek met deze personen wil opbouwen waarbij meningen en gedachten worden uitwisseld, opteer ik voor een semi-structureerde vragenlijst. In dergelijke lijsten wordt "ruimte gelaten voor het stellen van bijkomende vragen of het dieper ingaan op een aantal aspecten van het" onderwerp. Bij een semi-structureerde vragenlijst is het daarenboven niet verplicht om zich aan de volgorde van de vragenlijst te houden (DE PELSMACKER P. en VAN KENHOVE P., 2002, blz. 190).

#### **1.4 De bevoorrechte getuigen**

In eerste instantie heb ik Jamie Johnson, verantwoordelijke van onderzoeksdiensten bij CAPT, gevraagd of zij Belgische consultants met een MBTI-accreditatie kende. Zij gaf mij de contactgegevens van Lieven Cornelis van Alert Consultants. In zijn antwoord vertelde Lieven Cornelis mij dat hij sinds enkele jaren met het zelfontwikkelde Alert Type Indicator, ALTI, dat net zoals de MBTI gebruik maakt van een vierlettercode om 16 persoonlijkheidstypes aan te duiden (CORNELIS L., URL: [http://www.alertlearning.be/index\\_nl.html](http://www.alertlearning.be/index_nl.html). (04/03/2005)). Aanvankelijk heb ik eraan gedacht om dit instrument als alternatief op te nemen in deze verhandeling maar heb dan toch het besluit genomen om mij enkel op de MBTI te richten. Het zou immers moeilijk te achterhalen zijn of verschillen in de antwoorden veroorzaakt zijn door een verschil in het gebruikte instrument of door effectieve meningsverschillen.

Ik start mijn zoektocht naar respondenten op het Internet. Op de overzichtspagina <http://mbti.pagina.nl/> vindt men een overzicht met de Belgische ondernemingen die de MBTI gebruiken. De lijst bestaat uit tien consultenbedrijven. Het Nederlandse en het Franstalig bedrijf uit Wallonië sluit ik uit. De andere acht ondernemingen contacteer ik eerst per e-mail. Deze bedrijven zijn: HOGI, Alliance, Amelior, Bridges for Choice, De Rouck & Verhellen, DIP Consulting Group en Schoutten & Nelissen. Daags nadien krijg ik een reactie van Lieve Vermeulen (HOGI) en van Olivier Van den Broecke (De Rouck & Verhellen). Enkele dagen later laat Jacques Ampe (Amelior) weten dat hij graag wil meewerken. Na een week besluit ik de overige bedrijven op te bellen en ik kan op deze manier een afspraak maken met Jef Brouwers van Alliance. De medewerkers van Schoutten & Nelissen delen mij mee dat er niemand geïnteresseerd is om aan het onderzoek deel te nemen. Gwen Vanderheyden vertelt mij dat haar twee collega's, Marina Avau en Jan De Visch voornamelijk met MBTI werken. Ze belooft mij het voor te stellen aan haar collega's en te contacteren als ze nieuws heeft, maar ze belt niet terug. Als later blijkt dat zij eigenlijk ook ALTI gebruiken, beslis ik hen ook niet zelf opnieuw te contacteren. Bij DIP Consulting Gent vragen ze mij de week nadien terug te bellen. Wanneer ik hen opnieuw contacteer, word ik doorverwezen naar Jan Gijsemans bij SD worx. Omdat ik slechts vijf afspraken heb, besluit ik de Type Association Benelux te contacteren. Deze organisatie blijkt in België geleid te worden door Lieve Vermeulen. Na het interview geeft Lieve Vermeulen mij de gegevens van twaalf personen die dagelijks met MBTI werken. Dit is de lijst: Domien Van Gool van BusinessWise, Bert Tuyaerts van BTMC Consulting, Frans Claerbout van Barco, Marina Rubbrecht van Sappi, An Verlinde van Sadamco, Vera Bockaert van Acerta Consult, Patrick Van Aeken van Axa, Nathalie Eeckman van Cap Gemini, Frank Vander Sijpe van Carrefour, Guido Vaes van Ehsal en Tom Van Acker van de Kamer van Koophandel. Ik besluit deze personen op te bellen maar omdat de meeste er niet zijn of vragen een e-mail te sturen, stuur ik iedereen een e-mail met de vraag of ze willen meewerken aan mijn onderzoek onder de vorm van een interview dat ongeveer een uur zal duren. Acht personen laten weten dat ze graag willen meehelpen aan het onderzoek: An Verlinde, Bert Tuyaerts, Vera Bockaert, Patrick Vanaeken, Frank Vander Sijpe, Frans Claerbout, Guido Vaes en Marina Rubbrecht. Ik kan jammer genoeg slechts met zes personen een afspraak maken voor 15 april, Bert Tuyaerts en Marina Rubbrecht kunnen zich niet voor de vastgestelde datum vrijmaken. In totaal vind ik 11 personen bereid mee te helpen aan mijn onderzoek.

Ik heb geprobeerd te streven naar een zo heterogeen mogelijke groep experts. De bevoorrechte getuigen die ik heb geïnterviewd, hebben inderdaad verschillende achtergronden. Er zijn mensen bij die al meer dan 20 jaar ervaring hebben met de MBTI en anderen gebruiken het instrument minder dan 10 jaar. Er zijn consultants bij, die het instrument gebruiken om externe klanten te begeleiden in tal van opleidingen daarnaast heb ik ook met managers uit het human resource departement van een grote onderneming die het instrument enkele intern gebruiken, gesproken. Door het zoeken van geaccrediteerde consultants via de officiële website en via de Type Association Benelux, ben ik er zeker van dat het stuk voor stuk mensen zijn die het instrument op een ethische manier gebruiken.

## 1.5 **Rechtzetting**

In de vragenlijst, en ook af en toe in de literatuurstudie wordt de MBTI aangeduid met het begrip meetinstrument of test. Dit is echter een verkeerde benaming aangezien de MBTI, zoals de naam het zegt, slechts een indicator is van het persoonlijkheidstype en niet de bedoeling heeft om de sterkte van de preferenties te meten of te meten hoe goed of slecht iemand is in een bepaalde eigenschap. Deze opmerking werd door alle ondervraagde MBTI-experts gemaakt en op deze manier wil ik de fout rechtzetten.

## 2. Analyse van de onderzoeksresultaten.

### I. Wat is de waarde van de MBTI als persoonlijkheidsmodel?

#### 2.1 De basis van het instrument

##### ‘Dat de MBTI al zolang meegaat is te wijten aan het toeval.’

Men kan deze stelling op een veel hoger niveau plaatsen door de theorie van de psychologische types van Jung te vergelijken met de theorie van Ken Wilbur over de kosmische realiteit. Deze Ken Wilbur schreef ‘de theorie van het alles’. Daarin vertelt hij dat de kosmische realiteit bestaat uit vier elementen:

1. Het individueel objectieve
2. Het collectief objectieve of het systemische aspect van de kosmos
3. Het individueel subjectieve of het relationele aspect van de kosmos op individueel niveau
4. Het collectief subjectieve of het relationele aspect van de kosmos voor een bredere groep.

De koppeling tussen de theorie van Wilbur en de theorie van Jung bestaat erin dat de vier mentale functies van Jung de vertaalsleutels vormen van de totale kosmische realiteit volgens de theorie van Wilbur. We kunnen de menselijke mentale functionering een op een gaan koppelen met de aspecten van de kosmische realiteit. Het individueel objectieve komt overeen met de functie *sensing*, het is de mentale modaliteit waarmee dat men het feitelijk observeerbare gaat gaan waarnemen. De functie *thinking* staat tegenover het collectief objectieve namelijk  $\epsilon$  denken en redeneren over het systeem, de werking van de kosmos die voor iedereen gelijk is. Het individueel subjectieve is gelijk aan de functie *intuition*, men gaat gaan nadenken hoe de kosmos relateert aan het individu. Tenslotte zal het collectief subjectieve worden weerspiegeld in de functie *feeling*, wat zijn de consequenties van het systeem voor de maatschappij, voor de anderen (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven). Bovendien is de theorie van Jung vrij fundamenteel en in vergelijking met andere theorieën uit die tijd zoals van Freud en Adler is het een meer hoopvolle theorie, er is immers beweging mogelijk op de assen (gesprek met de heer GIJSEMANS J., 5 april 2005, Antwerpen). De typetheorie gaat terug naar de natuur van de mens (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent). An Verlinde (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen) en Olivier Van den Broecke (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk) merken op dat de vier dimensies zijn wat ze zijn en dat de definitie van de verschillende voorkeuren constant blijven. Ook de vele observaties die men heeft gedaan voor de ontwikkeling van het instrument dragen er toe bij dat het een zeer valide instrument is (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent). Waarom het instrument in al die jaren nog niet vervangen is door een andere vragenlijst kan men ook verklaren aan de hand van de eigenheid van de MBTI. Het is immers een indicator en geen meetinstrument of test waardoor het niet constant moet streven naar een hogere predictieve validiteit of betrouwbaarheid (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk). Tenslotte speelt de sterke marketing van de MBTI als product ook een belangrijke rol. Er is zo veel ondersteunend materiaal in eindeloos veel domeinen dat het heel gemakkelijk is om op een didactische manier met het instrument aan de slag te kunnen (gesprek met de heer VANAËKEN P., 7 april 2005, Brussel).

Er zijn wel degelijk wijziging gebeurd in het verleden (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent). Zo kon men vroeger bij elke afname van de vragenlijst een kopie naar OPP kon doorsturen die dan werd gebruikt voor onderzoek

(gesprek met mevrouw BOCKAERT V., 8 april 2005, Leuven). Er was de verdieping met de introductie van Step II, waarbij mensen van hetzelfde type worden onderscheiden van elkaar door hun score op de subschalen (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent). Momenteel is men volop bezig aan de ontwikkeling van de Step III waarbij Naomi Quenk aan werkt nog een verdere verdieping van het instrument zal realiseren (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem). Ook Jef Brouwers wijst erop dat er wel degelijk aanpassingen gebeuren, hij heeft vorig jaar nog meegewerkt aan een nieuwere versie (gesprek met de heer BROUWERS J., 29 maart 2005, Bornem).

**‘De inhoud van de items moet worden aangepast aan maatschappelijke evoluties.’**

In de jaren 90 werd onderzoek uitgevoerd naar de vraag of de inhoud van de items zou moeten aangepast worden aan de evoluties in de maatschappij. De items werden gecontroleerd op interne validiteit via de item response theorie want bepaalde vragen leken niet meer aan de orde te zijn zoals het item waarbij de deelnemers moeten kiezen tussen opera en theater. Uit dit onderzoek werd geconcludeerd dat de oorspronkelijke vragen van Isabel Myers het beste een type konden bepalen en het bleek heel moeilijk te zijn om even sterke vragen te ontwikkelen (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem). Toch kan het ontwikkelen van meer actuele items een positieve bijdrage hebben aan de vragenlijst. Bijvoorbeeld het concept sociabiliteit kan op een totaal andere manier wordt ondervraagd omdat bepaalde activiteiten tegenwoordig niet langer als asociaal worden bestempeld zoals het werken aan de computer door de internetrevolutie en meer bepaald de mogelijkheid om te chatten (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk). De inhoud van de items aanpassen kan het instrument gemakkelijker en meer herkenbaar maken voor de deelnemers maar het wordt niet als een noodzakelijkheid beschouwd (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen).

**‘De vragenlijst moet afhankelijk van de cultuur worden opgesteld.’**

In de jaren 90 deed OPP onderzoek waarin de items werden geherstandaardiseerd aan de bevolking van het Verenigd Koninkrijk. De reden hiervoor was het bestaan van culturele verschillen tussen de VS en het VK. Bij de laatste versie van het formulier verschilt het gerapporteerde type vaker van de best-fit, het type dat de mensen zichzelf het beste bij voelen. Dit kan te wijten zijn aan het feit dat de versie waar men nu mee werkt, Step I, een te letterlijke vertaling van het Engels is (gesprek met mevrouw BOCKAERT V., 8 april 2005, Leuven). Het is inderdaad zo dat in verschillende culturen en maatschappijen een bepaalde voorkeur bestaat voor een van de preferenties per dichotomie (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne).

## **2.2 De betrouwbaarheid van de Myers-Briggs Type Indicator en onderzoek**

**‘De zelfrapportering doet afbreuk aan de betrouwbaarheid van het instrument.’**

De HR-professionals verklaren unaniem dat dit een goede methode is om de persoonlijkheid van een individu te bepalen. Iedereen kent het best van zichzelf welke mentale functies en attitudes hij verkiest (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne). Het bestaan van rolambigüiteiten maken het zeer moeilijk om de

persoonlijkheid van een individu door iemand anders te laten bepalen (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk). Mensen gedragen zich immers anders in verschillende situaties, bijvoorbeeld thuis in vergelijking met op het werk (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent).

Enkele richtlijnen moeten ervoor zorgen dat het instrument op een ethische manier wordt toegepast. Eerst en vooral mag een vragenlijst enkel op vrijwillige basis worden ingevuld (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen). Van zodra iemand in de groep het instrument beschouwt als een test, als een meetinstrument mag de trainer er (bij die persoon) niet mee doorgaan (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem). Als mensen verplicht worden om de vragenlijst in te vullen zullen de neiging hebben om sociaal wenselijk in te vullen (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne). Ze moeten het echt zien als een instrument om zichzelf te ontdekken en men moet er voor zorgen dat de deelnemers zich in een situatie bevinden dat ze zich goed voelen (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent).

De consultant, de trainer heeft de belangrijke taak om de goede en dus eerlijke invulling van de vragenlijst te garanderen. Dit kan door de MBTI goed te kaderen en uit te leggen dat het een ontwikkelingsinstrument is dat het individu inzicht geeft in zijn persoonlijkheid (gesprek met de heer VANAOKEN P., 7 april 2005, Brussel). Daarnaast moet de trainer benadrukken dat het instrument louter een indicator is en dat men niet slecht kan scoren (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent). Er bestaat immers geen sociaal wenselijk profiel voor een baan en daarenboven wordt het niet gebruikt als beoordelingsinstrument (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne). De trainer moet duidelijk maken dat er geen goede of slechte voorkeuren bestaan. Dit wordt vaak verduidelijkt door de vergelijking te maken met de voorkeur van de hand waarmee men schrijft, linkshandige en rechtshandige personen zijn ook niet goed of slecht (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem). Daarnaast is het ook belangrijk het verschil tussen het natuurlijke voorkeurbedrag en het aangeleerde gedrag van een individu uit te leggen (gesprek met mevrouw BOCKAERT V., 8 april 2005, Leuven). De deelnemers mogen de uitslag niet tot een gewetenskwesie verheven (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent).

Het is tevens belangrijk de deelnemers te wijzen op het bestaan van rolambigüiteiten (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk) en hen te vragen niet enkel terug te denken aan situaties op het werk of enkel thuis. Daarnaast is het belangrijk dat ze niet enkel aan de meest recente gebeurtenissen terugdenken maar ook aan hun kindertijd (gesprek met mevrouw BOCKAERT V., 8 april 2005, Leuven).

De begeleider moet de deelnemers duidelijk maken dat de vragenlijstslechts een hulpmiddel is om de persoonlijkheid te bepalen (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne). Men mag immers niet enkel naar het gerapporteerde type kijken, men moet de kandidaten de tijd geven om zelf hun ware type te vinden door de verschillen tussen het gerapporteerde type en het type dat zij aanvoelen, 'bestfit', naast elkaar te leggen (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk). Daarom is het aangewezen om de bepaling van het persoonlijkheidstype meerdere keren te doen. Dit gebeurt in de eerste plaats door de vragenlijst in te vullen, daarnaast kan de deelnemer door de kennismaking met de verschillende dichotomieën voor zichzelf uitmaken welke voorkeuren hij heeft. Mensen kunnen dit kwalitatief toetsen het lezen van de beschrijvingen van de 16 types en te bepalen bij welke beschrijving ze zich het beste voelen. Tenslotte is er nog een na-check waarbij de polariteiten op verschillende domeinen, zoals communicatie besproken worden. De deelnemers kunnen hierop een score geven en zo controleren of hun gerapporteerde type klopt (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven).

Tenslotte is het geven van feedback noodzakelijk. Het misschien wel het meest belangrijke aspect van de gehele sessie. Vooral bij scores die dicht bij het middenpunt liggen is feedback belangrijk. Dergelijke scores wijzen immers vaak op

aangeleerd gedrag (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen). Als de twijfel na de feedback blijft bestaan, krijgt de persoon de tweede voorkeur op de dichotomie toegewezen omdat de eersteletters (E, S, T en J) de maatschappelijk gewenste voorkeuren zijn (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem).

**‘Het gerapporteerde type is steeds gelijk aan de best-fit of het ware type.’**

Hierover zijn de meningen verdeeld. De bevindingen van de verschillende MBTI-geaccrediteerden worden hier opgesomd zodat het duidelijk is wie welke mening is aangedaan.

Het komt slechts zelden voor dat een deelnemer vindt dat de uitkomst van de indicator naar zijn gevoel volledig verkeerd was (gesprek met de heer GIJSEMANS J., 5 april 2005, Antwerpen). In meer dan 80% van de gevallen zijn de polariteiten gelijk. Na het afnemen van de vragenlijst bij meer dan 1000 personen is het nog maar één keer voorgevallen dat iemand opnieuw contact opnam om zijn type te herbespreken. Uiteindelijk bleek dat de persoon het moeilijk had met het aanvaarden van zijn type (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven). In 80 tot 90% komen is het gerapporteerde type gelijk aan de ‘best-fit’ (gesprek met de heer BROUWERS J., 29 maart 2005, Bornem). Bij 2/3 van de deelnemers komen ze op alle vier de dimensies overeen (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne). Het is vaak zo dat ¼ verschillen vertoont maar die komen meestal slechts op een of twee dimensies voor (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel).

Toch worden er vaak verschillen vastgesteld op 1 of 2 dimensies (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk). Het is zelfs zo dat 30% van de deelnemers niet akkoord is met het gerapporteerde type. De reden is dat mensen vaak te veel bezig zijn met hoe ze volgens de maatschappij, hun partner... moeten zijn (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem).

Als er twijfel bestaat over de eerlijkheid waarmee het instrument werd ingevuld, kan men de MBTI aan een 360°-feedback koppelen. Hierbij worden de baas, minstens drie medewerkers, de klanten of ondergeschikten van het individu en de persoon zelf gevraagd om een vragenlijst in te vullen. Op deze manier wordt op een anonieme manier de zelfperceptie van de persoon getoetst aan de beoordeling van mensen die rechtstreeks contact hebben met het individu (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem). Als de twijfel blijft bestaan bij de deelnemers over zijn ware persoonlijkheidstype kan men ervoor kiezen de Step II in te vullen (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne).

**‘De voorkeuren blijven constant vanaf het twintigste levensjaar.’**

Opdat iemand in zelfeigenaarschap kan oordelen over zijn voorkeuren en ze kan aanvaarden, moet de identiteit van het individu al gevormd zijn. Dit neemt niet weg dat de voorkeuren reeds op een jonge leeftijd zichtbaar zijn (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven). Mensen die jonger zijn hebben vaak geen inzicht in hun eigen voorkeuren (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel). Het is belangrijk dat mensen al enige werk- en levenservaring hebben over hun eigen type kunnen oordelen (gesprek met mevrouw BOCKAERT V., 8 april 2005, Leuven). Het is wel belangrijk op te merken dat de persoonlijkheid al veel vroeger werd gevormd (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk). De lagere betrouwbaarheid bij mensen jonger dan 20 is te verklaren door de zelfrapportering en niet omdat de afwezigheid van duidelijk gevormde voorkeuren bij mensen onder de 20 jaar.

### **‘De voorkeuren blijven constant.’**

Mensen die na vijf jaar de vragenlijst opnieuw invullen behouden hetzelfde type. Ze kunnen wel geleerd hebben om de andere functie of attitude te gebruiken maar mensen behouden hun eigen voorkeuren (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent). Uit onderzoek, dat nog door Isabel Myers werd uitgevoerd, is gebleken dat over een periode van 40 jaar mensen op in één of twee letters kunnen veranderen. Een totale omkering van het persoonlijkheidstype op de vier dimensies is echter uitgesloten, op drie letters komt slechts uitzonderlijk voor. Dit onderzoek werd echter bij een te kleine steekproef uitgevoerd, waardoor de conclusies geen grote zekerheid hebben (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem). Het gebeurt wel dat de scores minder extreem worden omdat het individu andere voorkeuren aangeleerd heeft (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen). Mensen schuiven ook op naar het midden van de dichotomie door levenscrisisen (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven). Deze evolutie heeft voornamelijk plaats op de middelste dimensies, die men de ontwikkelingsletters noemt. De andere dichotomieën zijn karakterletters en zullen minder vlug veranderen (gesprek met de heer GIJSEMANS J., 5 april 2005, Antwerpen).

Wanneer mensen ouder worden, ontstaat er een meer integraal gebruik van de functies en de attitudes. Mensen doen steeds meer beroep op hun niet-natuurlijke voorkeuren. Deze integratie is belangrijk om niet te vervallen in de eenzijdigheid van de eigen voorkeuren (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven). Hoe ouder men wordt hoe meer de tertiaire en inferieure functie worden ontwikkeld. Er is een natuurlijk streven naar evenwicht tussen de mentale functies. Maar het persoonlijkheidstype is aangeboren en zal niet meer veranderen (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent). Het is de duidelijkheid van de voorkeur die kan wijzigen (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne).

### **‘Onderzoek enkel toespitsen op de voorkeuren voor de mentale functies doet afbreuk aan de waarde van het onderzoek.’**

De buitenste dimensies van de MBTI zijn de attitudes en zij bepalen hoe iemand de mentale functies zal gebruiken (gesprek met de heer BROUWERS J., 29 maart 2005, Bornem). Alle functies hebben een bepaalde oriëntatie, ze zijn extravert of introvert gericht. Met andere woorden de houdingen zijn impliciet in de mentale functies betrokken. Om de oriëntatie van de functies te kennen moet men wel de typedynamiek opmaken (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne). Deze aanpak wordt gebruikt omdat de functies de kern vormen van het persoonlijkheidstype en dat op deze dimensies de ontwikkeling gebeurt (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem). De binnenste dimensies zijn het meest herkenbaar en kan men gemakkelijker op evolueren dan op de attitudes (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel). Toch is het niet onbelangrijk om de vier dimensies in het onderzoek te betrekken. De attitudes geven eveneens waardevolle informatie ende vier dimensies vormen een samenhangend geheel (gesprek met de heer GIJSEMANS J., 5 april 2005, Antwerpen). Als men de MBTI in zijn geheel bekijkt kan men veel meer informatie geven, zoals over de typedynamiek (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk). Ook de interactie tussen de voorkeuren op de verschillende dimensies is belangrijk. Het is dus belangrijk dat men een persoon laat zien wat de consequenties zijn van alle vier de dimensies (VAES G. in SIMOENS K., 2005, blz. 37).

In bepaalde situaties kan het nuttig zijn om de voorkeuren op de functieparen eens extra te bekijken (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel). Deze aanpak kan bijvoorbeeld nuttig zijn in teambuilding. Om evenwichtige beslissingen (cf. MBTI Zmodel) te krijgen is het immers aangewezen om alle mentale functies in het team te hebben en te gebruiken (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent). Ook in conflictsituaties is het belangrijk de verschillen op de functieparen tussen de betrokken partijen te bestuderen. Want het zijn voornamelijk de verschillen op de *sensing-intuition* dichotomie die aanleiding geven tot conflicten. Personen met verschillende voorkeuren op deze dimensie zullen namelijk uiteenlopende conclusies trekken uit dezelfde gegevens onder invloed van hun verschillende voorkeuren (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent).

### **2.3 Bijdrage van vragenlijsten over persoonlijkheidstype in het algemeen**

Het is een handige manier om het beeld dat mensen van zichzelf hebben te vergroten en hen inzicht te geven in zowel hun goede als hun minder goede eigenschappen (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent). Mensen bewust maken van hun sterktes en ook van hun valkuilen is heel belangrijk. Die valkuilen zijn de verdorvenheid van iemand voorkeuren, wanneer iemand zijn goed ontwikkelde functies of attitude sterk uitspeelt kunnen die namelijk zwaktes worden (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent). Belangrijker zijn de specifieke voordelen en nadelen van MBTI. Op deze manier wil ik een verklaring krijgen voor het veelvuldige gebruik van de vragenlijst en de opkomst ervan in Europa en België.

#### **2.3.1 Voordelen van de MBTI**

Waarom kent de MBTI een dergelijke populariteit? Het wordt jaarlijks wereldwijd door meer dan twee miljoen mensen ingevuld maar toch is het geen test of meetinstrument. De MBTI heeft niet de doelstelling om mensen te beoordelen en de verschillende voorkeuren zijn allemaal gelijkwaardig. Wat is dan het grote voordeel van het instrument opdat het in tal van opleidingen toegepast wordt?

Het feit dat het geen meetinstrument is, wordt vaak aangehaald als het grootste voordeel van de MBTI. Het heeft niet de bedoeling om aan te tonen of mens goed of slecht zijn, het zegt enkel iets over de natuurlijke aanleg van een persoon (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne). De scores in het gerapporteerde type duiden enkel aan hoe duidelijk een voorkeur voor de persoon is (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent). Hierdoor heeft het instrument een onbedreigend karakter, in de zin dat de 16 persoonlijkheidstypes even waarddevol zijn (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel). Het is tevens een zeer eenvoudig instrument, de lineaire dichotomieën maken het een zeer duidelijk en gemakkelijk werkinstrument (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent). Het gevolg van de onbedreigende en neutrale beschrijvingen van de verschillende persoonlijkheidstypes is dat mensen het gemakkelijk zullen aanvaarden (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven).

Het is een gemakkelijk instrument om verschillen tussen mensen bloot te leggen en duidelijk te maken dat de percepties van anderen vaak verschillen van de eigen beoordeling door het bestaan van verschillende voorkeuren (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk).



Een bijkomend voordeel is dat je het verwachte profiel van een persoon kan bepalen en vergelijken met het gerapporteerde type. Deze vergelijking kan nuttige bijkomende informatie opleveren (gesprek met de heer GIJSEMANS J., 5 april 2005, Antwerpen).

Een van de voordelen van het instrument is dat het voorkeuren meet, dat wil zeggen dat het dieper gaat dan oppervlakkig uiterlijk gedrag (gesprek met de heer BROUWERS J., 29 maart 2005, Bornem). Het gedrag van een persoon meten is immers minder betekenisvol aangezien iemand zijn gedrag perfect kan veranderen, indien nodig tegengesteld aan de eigen natuurlijke voorkeuren (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent).

Het toont opportuniteiten door de niet-natuurlijke voorkeuren te ontwikkelen (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven).

De hoge populariteit van het instrument kan ook als een voordeel worden beschouwd. Mensen weten waarvoor de lettercombinaties staan en hebben zo een gemeenschappelijke taal (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen). Op deze manier maakt het zaken waar men anders geen zicht op heeft, bijvoorbeeld conflicten, bespreekbaar (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel).

Tenslotte werd er ook heel veel onderzoek gedaan rond de MBTI en de persoonlijkheidstypes waardoor het commercieel een heel sterk instrument is en het kan gebruikt worden op veel verschillende terreinen (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem).

### 2.3.2 Nadelen van de MBTI

In de MBTI wordt geen rekening gehouden met de rolambigüiteiten (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk). Toch zullen mensen op een andere manier reageren of handelen afhankelijk van de situaties of de omgeving. De dimensie *judging-perceiving* lijdt hier het meeste onder dit gebrek omdat mensen voornamelijk tussen deze voorkeuren zullen wisselen afhankelijk van de verschillende omgevingen. Mensen met een natuurlijke aanleg voor *perceiving* zullen zich vaak als een J gedragen in hun werksituatie (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent). Het verplicht scoren op dichotomieën is niet enkel eenvoudig maar voor sommige mensen ook moeilijk te vatten, juist omdat ze in verschillende situaties verschillende voorkeuren gebruiken. Fons Trompenaars, een bekende Nederlandse zakenman, weigert te geloven dat onze persoonlijkheid op een lineaire manier kan bepaald worden (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent).

Het belangrijkste nadeel van de MBTI en van elk model is dat het een sterke vereenvoudiging is van de werkelijkheid (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent). Daarom is het belangrijk dat het instrument als een bijkomend aspect (cf. infra) wordt geschouwd (gesprek met de heer GIJSEMANS J., 5 april 2005, Antwerpen).

Het grote gevaar van het gebruik van de MBTI is dat het aanleiding kan geven tot deterministische en stereotiepe vooroordelen (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk). Terwijl het juist de kracht is van MBTI dat mensen niet altijd volgens hun voorkeur handelen, mensen zijn niet beperkt tot het gebruik van hun natuurlijke voorkeuren (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel). Het is een gevaar dat de MBTI binnen organisaties op een te technische en instrumentele manier aangewend wordt, bijvoorbeeld om de organisatie te stroomlijnen om de vooropgestelde resultaten zonder al te veel botsingen te bereiken (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven). Mensen beseffen niet altijd dat voorkeuren slechts één element zijn van de persoonlijkheid en denken vaak dat iedereen exclusief bij één van de 16 types hoort en nooit zijn andere voorkeuren aanspreekt (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent).

Anderzijds wordt de populariteit van het instrument ook als een nadeel beschouwd. Het is immers zo dat men op h

Internet allerlei varianten vindt en dat de vragenlijst wordt gescoord zonder enige begeleiding (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven). Het commerciële aspect van het instrument geeft aanleiding tot misbruiken. Assessment centers en MBTI-rapport worden vaak aangereikt aan mensen alsof het predictieve waarde heeft (gesprek met de heer BROUWERS J., 29 maart 2005, Bornem).

Een andere opmerking is dat de eenvoudigheid van het instrument aanleiding kan geven tot oppervlakkig gebruik en dat mensen vergeten dat er veel meer achter de vier dimensies zit zoals de typedynamiek (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem).

Tenslotte vraagt het instrument veel werk en begeleiding: het instrument moet op een goede manier aan de mensen voorgesteld worden, men moet hen voorbeelden aanreiken opdat ze het nodige inzicht zouden verwerven, hen op weg helpen om de best-fit te bepalen en dan op zoek gaan naar het ware persoonlijkheidstype. De feedback, die als het belangrijkste element van de MBTI wordt beschouwd, neemt heel wat tijd in beslag (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen).

#### **2.4 Is de kennis van het persoonlijkheidstype voldoende?**

Door het inzicht dat de verschillende voorkeuren tot synergiën kunnen leiden, zullen mensen zich aanpassen aan hun collega's om vlugger resultaat te boeken (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk). Het inzicht in het bestaan van verschillende voorkeuren doet hen vaak begrijpen wat er in het verleden verkeerd gelopen is. Door de kennis van hun MBTI-profiel en de verschillen met hun werknemers zullen ze begrijpen hoe ze in de toekomst een bepaalde situatie beter kunnen aanpakken (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent).

De praktijk wijst echter uit dat 90% van de deelnemers na zes maanden zijn type is vergeten omdat mensen wat ze leren niet in de praktijk omzetten (gesprek met de heer BROUWERS J., 29 maart 2005, Bornem). Het is inderdaad geen tovermiddel, mensen moeten gemotiveerd zijn om bepaalde dingen te veranderen; niet zal alles blijven zoals voorheen (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne). Het is inderdaad zo dat sommige mensen het afdoen als onzin en dat anderen er heel hard op gaan werken om het in praktijk toe te passen (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven). Daarom is het noodzakelijk mensen doelgericht te begeleiden en verduidelijken dat gedrag dat niet in hun voorkeur ligt in bepaalde situaties meer effectief is (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent). Dit wordt vaak verduidelijkt door middel van praktische voorbeelden, gericht op het leven van de deelnemer (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk). Vaak worden mensen in een groep met een tegengestelde voorkeur geplaatst zodat ze merken hoe het is om de andere functie of attitude te gebruiken. Op die manier merken ze dat ze er rekening mee moeten houden dat sommige van hun medewerkers op een andere manier een probleem willen aanpakken (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen). Respect hebben voor iemands persoonlijkheid is het belangrijkste (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel).

Als je mensen laat werken in de tegenpool van de mentale processen vinden ze vaak dat dit teveel energie vraagt (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem). Je moet hen duidelijk maken dat dit komt omdat ze hun tegenpool te veel uitvergrooten. Het is niet de bedoeling dat mensenmeester worden in het gebruik hun tegenpolen, ze moeten ze enkel kunnen beheersen (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel). Door dergelijke oefeningen zien de mensen in dat ze ook de andere voorkeuren kunnen gebruiken en dingen kunnen waarvan ze dachten het niet te kunnen (gesprek met de heer BROUWERS J., 29 maart 2005, Bornem).

## ‘Het actief toepassen van de typetheorie is typegebonden.’

Als er enerzijds mensen zijn die niets met hun opgedane kennis aanvangen en anderzijds ook mensen die er heel actief mee gaan werken, kan deze verschillende aanpak misschien verklaard worden vanuit verschillen in het persoonlijkheidstype. Kunnen bepaalde persoonlijkheidstypes meer flexibel omgaan met hun voorkeuren en gaan ze gemakkelijker hun gedrag aanpassen?

Hierover zijn de meningen verdeeld. De ene groep merkt op dat dit zeker typegebonden is. Voornamelijk de voorkeur *intuition* speelt hier een grote rol in (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven). Deze verschillen kan men verklaren op de dimensies *sensing-intuition* en *judging-perceiving*. Mensen met een voorkeur voor *intuition* en/of *perceiving* zullen de uitdaging aangaan en experimenteren met nieuwe processen (gesprek met de heer GIJSEMANS J., 5 april 2005, Antwerpen). De NPs zijn vaak veel minder cultuurgebonden (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk).

De andere groep zegt dat dit te verklaren wordt vanuit andere factoren. In de eerste plaats moet er een wil zijn om te veranderen (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent). Een persoonlijkheidsinstrument zal niets kunnen veranderen aan de mentale cognities van een individu (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen). Enige openheid naar het instrument is ook noodzakelijk, als je er geen geloof aan hecht zal men er ook niet mee aan de slag gaan (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent). De intelligentie is ook een belangrijke factor (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem).

## II. Wat is de waarde van de MBTI in organisaties?

### 2.5 Bijdrage van vragenlijsten over persoonlijkheidstype in leiderschapstrainingen

De eerste bevestiging dat het instrument zeer bruikbaar is in het kader van coaching, leiderschapsontwikkeling enz., is dat alle geïnterviewde MBTI-gebruikers het instrument gebruiken in dergelijke opleidingen. De specifieke bijdrage wordt in het verdere verloop van deze paragraaf besproken.

Elk leerproces begint met zelfkennis, dergelijke vragenlijsten dragen daartoe bij (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel). Ze vormen met andere woorden het ideale vertrekpunt van voor allerhande opleidingen en het ontwikkelen van de vaardigheden van personen (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk). De grootste bijdrage is dat mensen duidelijk wordt gemaakt dat er verschillende persoonlijkheidstypes zijn. Om efficiënter te werken moet men hiermee rekening houden en zijn gedrag aanpassen om beter de medewerkers te kunnen bereiken (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen).

#### 2.5.1 Voordelen van de MBTI in leiderschapstrainingen

Het grote voordeel is dat men op basis van de MBTI de geprefereerde leiderschapsstijl van een persoon in kaart kan brengen en hem duidelijk maken dat deze niet in elke situatie tot de beste resultaten zal leiden. Het besef dat er nog andere voorkeuren zijn, moet de leiders ervan bewust maken dat ze hun stijl moeten aanpassen aan de situatie (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent).

De MBTI helpt de leider inzien op welke manier hij beslissingen maakt en communiceert maar ook hoe ze worden

gepercipieerd door zijn medewerkers. Inzicht in deze zaken kan de leider helpen om duidelijker over te komen bij zijn medewerkers (gesprek met mevrouw BOCKAERT V., 8 april 2005, Leuven).

Het maakt de leider duidelijk dat hij niet overal even sterk in is en dat hij zijn medewerkers nodig heeft om tot evenwichtige beslissingen (cf. MBTI Z-model) te komen (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven). Het besef dat de heterogeniteit binnen de groep niet enkel voor moeilijkheden kan zorgen maar ook voor betere resultaten door de verschillende invalshoeken vanuit de verschillende voorkeuren (gesprek met de heer GIJSEMANS J., 5 april 2005, Antwerpen).

De MBTI geeft heel wat zelfkennis mee, zo verduidelijkt de theorie dat de stressindicator wordt bepaald door zijn inferieure functie. Een leider die zich hiervan bewust is kan op tijd inschatten wanneer hij te ver in zijn effortzone is en aan rust toe is (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent).

### 2.5.2 Nadelen van de MBTI in leiderschapstrainingen

Het grote nadeel is de oversimplificering van de werkelijkheid (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent) waardoor het gevaar bestaat dat mensen het als een receptenboek beschouwen dat altijd resultaat zal opbrengen. De kans bestaat dat mensen vergeten dat nog veel andere factoren een rol spelen (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel). Sommige mensen denken dat één bepaald type de beste leiderschapsstijl heeft. Op basis van de voorkeuren alleen kan men echter niet bepalen of iemand een goede leider is of niet. Daarvoor zijn andere factoren nodig zoals competentie, ervaring enz. (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem).

Een ander nadeel is dat weinig managers er actief mee aan de slag gaan en vergeten wat ze eruit geleerd hebben (gesprek met de heer BROUWERS J., 29 maart 2005, Bornem). Omgekeerd bestaat ook het risico dat leiders het verkeerd gebruiken. Managers hebben soms de neiging om beslissingen zoals selectie, wie een bepaalde opleiding mag volgen koppelen aan de typetheorie (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne). Anderen leggen aan de hand van de theorie uit wat er verkeerd is met de andere types, en dus hun medewerkers, en leggen de redenen voor conflicten of ineffectiviteit bij de voorkeuren van de anderen (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk).

### 2.5.3 Definities van een goede leider

De eerste vereiste om een goede leider te zijn is zelfkennis (gesprek met de heer BROUWERS J., 29 maart 2005, Bornem). De essentie van een goede leider is dat hij de behoeftes van zijn medewerkers kent en ermee rekening houdt in zijn handelen (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem). Een goede leider is iemand die objectieven bereikt (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel) door zijn stijl af te stemmen op de unieke combinatie van het ontwikkelingsniveau van zijn medewerkers, de omstandigheden en de taak (gesprek met mevrouw BOCKAERT V., 8 april 2005, Leuven). De flexibiliteit om zich aan te passen aan de 15 andere persoonlijkheidstypes is een belangrijke eigenschap van een goede leider (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne). Een goede leider is een bevrijde leider. Iemand die het niet bij elke taak beter wil weten, maar toegeeft dat hij voor bepaalde zaken minder sterk is en die dan ook overlaat aan een medewerker die deze sterkte wel van nature heeft (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven).

## 2.6 Toepassingen van het instrument

Het toepassingsterrein van de MBTI afbakenen, is merkbaar een persoonlijke kwestie, het is meer een persoonlijk aanvoelen van wat er kan en wat niet. Ik merk dat het voornamelijk als een ontwikkelingsinstrument gebruikt wordt in allerhande opleidingen, voornamelijk in de bedrijfswereld.

### 2.6.1 Algemene toepassingen

Zelfkennis is de eerste toepassing van de MBTI, het dient om de persoon meer inzicht te geven in zijn eigen sterktes en in zijn valkuilen (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent). Het wordt gebruikt om de mensen inzicht te geven in hun eigen voorkeuren (gesprek met de heer BROUWERS J., 29 maart 2005, Bornem). Zo zullen de mensen begrijpen wat hun comfortzone is en wat hun effortzone is. Op deze manier zou het ideaal zijn als mensen hun planning kunnen opmaken door taken die in hun natuur liggen af te wisselen met taken waarvoor ze meer energie nodig hebben (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne).

Naast zelfkennis is het instrument ook gebruikt om anderen te leren begrijpen en dat de verschillende voorkeuren complementair kunnen werkend door de natuurlijke sterktes te bundelen (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne). Het leren omgaan met en het accepteren van persoonlijke verschillen is nodig om de samenwerking vlotter te laten verlopen (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent). Het kan verduidelijken waarom bepaalde conflicten ontstaan en hoe men ze in de toekomst kan vermijden (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel). Ruim gesproken is het instrument bruikbaar voor allerhande interpersoonlijke toepassingen (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem).

### 2.6.2 Toepassingen in de organisatie

Men kan het gebruiken om een gemeenschappelijke taal, die steeds opnieuw wordt gebruikt in verschillende opleidingsmodules zoals vergadertechnieken, stressmanagement, veranderingsmanagement enz., te creëren in de organisatie (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent). Teambuilding en development-centers zijn ook vaak gebruikte toepassingen in de bedrijfswereld (gesprek met de heer GIJSEMANS J., 5 april 2005, Antwerpen). In de context van de teamvorming is de toepassing van het MBTI Z-model heel belangrijk, op deze manier kan men mensen het inzicht geven om tot een meer integraal gebruik van hun functies te komen. Daarnaast kan het uitwisselen van de persoonlijkheidstypes ervoor zorgen dat teamleden elkaars sterke punten gaan erkennen en die ook gaan gebruiken voor de taken waarin de natuurlijke voorkeur het best kan worden gebruikt (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven).

### 2.6.3 Waarvoor mag de MBTI niet worden gebruikt?

Toepassingen of doeleinden waarvoor de consultants het instrument niet geschikt vinden zijn eerder beperkt. Het instrument dient niet om als alleenstaand instrument te worden gebruikt in persoonlijkheidsbeoordeling, selectie en rekrutering, carrièreontwikkeling, teamvorming (gesprek met de heer BROUWERS J., 29 maart 2005, Bornem). Het is ook niet de bedoeling dat mensen het gaan gebruiken om zich er achter weg te steken en hun minder goede eigenschappen goed te praten (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent). Het mag niet worden

gebruikt als excuus om een taak op te nemen of te weigeren, omdat ze wel of niet strookt met de natuurlijke voorkeuren van de persoon (VAES G. in SIMOENS K., 2005, blz. 37). Het kan ook niet worden gebruikt om mensen met een verslaving te helpen (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen) of om aan psychoanalyse te doen (gesprek met de heer GIJSEMANS J., 5 april 2005, Antwerpen). In de context van organisaties wordt het ook vaak gebruikt om de communicatie vlotter te laten verlopen door de mensen ervan bewust te maken dat mensen door hun natuurlijke voorkeur op een andere manier informatie zullen opnemen en verwerken en beslissingen zullen nemen (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk). De meest vermelde toepassing waarvoor het niet mag gebruikt worden is selectie. Dit wordt in een van de volgende puntjes besproken.

### **‘De MBTI levert een nuttige bijdrage in teambuilding?’**

Men kan inderdaad tot een bepaalde hoogte rekening houden met het persoonlijkheidstype bij het samenstellen van een team. Men kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat zowel mensen met een voorkeur voor *voorsensing* als voor *intuition* in het team worden opgenomen opdat men dan zowel op de korte als de lange termijn plannen zal opstellen (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel). Het is inderdaad belangrijk te analyseren welke voorkeuren er in het team aanwezig zijn om op die manier de blinde vlekken van het team te bepalen. Het is echter niet noodzakelijk dat alle voorkeuren vertegenwoordigd zijn. Er kunnen namelijk mensen bereid zijn om in hun effortzone te werken en hun niet-geprefereerde functies of attitudes aan te wenden (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne). Of men kan er gezamenlijk over waken dat de ontbrekende voorkeur gebruikt wordt (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven). Het is immers belangrijk om mensen de kans te geven om te blijven groeien in een uitdagende omgeving. Als een leider zijn medewerkers steeds taken toeschuift in de lijn van hun voorkeuren en hen laat samenwerken met types waarmee ze gemakkelijk en vlot kunnen communiceren zullen die mensen geen uitdagingen meer hebben en zal hun motivatie en interesse afnemen (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem). Het gezegde ‘never change a winning team’ geldt hier zeker niet. Mensen moeten de kans krijgen bij te leren (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent).

Als een bepaalde preferentie sterk in de minderheid is, moet de leider deze personen beschermen en extra aandacht besteden aan hun mening. Hij moet actief de diversiteit binnen het team cultiveren (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent). Het moet duidelijk zijn dat men geen ideaal team kan vormen enkel en alleen op basis van persoonlijkheid, factoren zoals intelligentie en ambitie bepalen ook de effectiviteit van een persoon (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk).

Men kan het inzicht in de persoonlijkheid eveneens gebruiken om de voorbereiding van een vergadering op de preferenties van de deelnemers af te stemmen. Zo kan men ervoor zorgen dat er een draaiboek opgesteld wordt van de vergadering met daarin de belangrijkste agendapunten. Op die manier krijgen deze personen de kans om alles op een rijtje te plaatsen zoals ze vanuit hun voorkeur wensen te doen (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent). Een andere toepassing van de typetheorie bij de inrichting van organisationele delen is bijvoorbeeld ervoor zorgen dat mensen met een voorkeur voor *introversion* de mogelijkheid krijgen om zichzelf af te zonderen en op een rustige plaats kunnen werken. Omgekeerd dat medewerkers met de preferentie *extraversion* gedachten kunnen uitwisselen met collega's en hun ideeën kunnen bespreken (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen).

De grote opmerking is dat de MBTI in deze context slechts tot op een beperkte hoogte mag worden toegepast. Anders bestaat de kans dat het instrument op een deterministisch manier aangewend wordt en dat men er vanuit gaat dat er een link bestaat tussen het persoonlijkheidstype van een persoon en zijn prestaties (gesprek met de heer GIJSEMANS J., 5 april 2005, Antwerpen).

**‘De typetheorie moet in een tweerichtingsverkeer worden gebruikt.’**

Hierover kunnen we heel kort zijn, men is het er immers unaniem over eens dat niet enkel de leider zich moet aanpassen aan de behoeftes van zijn team maar dat ook de medewerkers begrip moeten hebben voor de persoonlijkheid van hun baas. Leiding geven is immers het bereiken van vooropgestelde objectieven door en met mensen (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel). Het is belangrijk dat iedereen water bij de wijn doet, het kan onmogelijk allemaal van de leider komen (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk).

Betekent dit dan dat het ganse team moet worden betrokken in een opleiding of is het opleiden van enkel de leider voldoende om dit te bereiken?

De meeste consultants zullen trachten de leider te betrekken in de opleiding van het team (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem). De mogelijkheid is echter afhankelijk van de bedrijfscultuur (gesprek met mevrouw BOCKAERT V., 8 april 2005, Leuven). De meeste leiders hebben er het moeilijk meem om zich bloot te geven aan hun medewerkers (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen).

Het wordt echter vaak opgemerkt dat de leider een grotere verantwoordelijkheid draagt hierin. Hij staat immers boven het team en moet ervoor waken dat de typetheorie productief wordt toegepast (gesprek met mevrouw BOCKAERT V., 8 april 2005, Leuven). Hij moet zich in eerste instantie zelf aanpassen aan zijn team (gesprek met mevrouw BOCKAERT V., 8 april 2005, Leuven) en bewijzen dat het cultiveren van de diversiteit binnen het team tot betere resultaten leidt (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent).

## **2.7 De MBTI is geen selectie-instrument**

**‘De MBTI mag niet worden gebruikt voor selectiedoeleinden.’**

De mening van de MBTI-experts is unaniem; de MBTI is geen meetinstrument. Het is te eenzijdig om een volledig beeld van een persoon te kunnen vormen. Wanneer het instrument wordt gebruikt in selectie, zal het worden ingevuld vanuit wensniveau en dit kan men niet verhinderen (gesprek met mevrouw BOCKAERT V., 8 april 2005, Leuven). Bij selectie zal de vragenlijst niet eerlijk worden ingevuld. Bovendien zijn de vragen doorzichtig waardoor mensen hun type kunnen en zullen manipuleren naar het (sociaal) gewenste type in de beroeps categorie. Er is ook geen normgroep waarmee je type kan worden vergeleken om het te gebruiken in selectie. De scores zijn daarenboven geen sterktes maar tonen ze enkel hoe duidelijk het voor een persoon is dat een bepaalde functie of attitude zijn voorkeur is (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem). Daarenboven kan men het instrument niet gebruiken voor selectie omdat het niets vertelt over de motivatie van een persoon. Dat is een belangrijkere factor om succes te gaan voorspellen dan de persoonlijkheid. Onderzoek wees ook uit dat er geen correlatie is tussen het succes van een persoon in een bepaalde baan en zijn of haar persoonlijkheidstype (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005,

Kuurne). Het ontbreken van een link tussen de prestatie in een bepaald beroep en een profiel uit de MBTI, is vanzelfsprekend aangezien het instrument niets verteld over de motivatie en de intelligentie van de kandidaten (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent). Mensen moeten gekozen worden op basis van hun competenties en omdat de MBTI niets zegt over hoe goed iemand is in iets, kan het niet worden gebruikt bij selectie (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel). “Het moet duidelijk zijn dat de MBTI-voorkeuren geen vaardigheden zijn en zelfs niet de frequentie van aanwenden uitdrukken. Ze geven enkel aan hoe we bij voorkeur handelen, wanneer we ons spontaan en vrij kunnen gedragen (VAES G. in SIMOENS K., 2005, blz. 37). Het is deontologisch niet verantwoord. Men loopt immers het risico dat enkel mensen met dezelfde voorkeuren als de rekruteur worden aangeworven en dat er zo geen verscheidenheid zal zijn binnen de organisatie (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent). Toch zijn de selectie-instrumenten in de meeste organisaties vaak gericht op bepaalde voorkeuren die overheersen binnen de onderneming. Bijgevolg ontstaat er een ondernemingsprofiel (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent).

Kan de MBTI ons dan geen enkel inzicht geven dat men kan gebruiken bij selectie? Guido Vaes vindt dat de MBTI een nuttige bijdrage kan leveren in het selectieproces. Men kan de vragenlijst afnemen bij mensen, van wie men overweegt hen aan te werven, om het type van de kandidaat naast dat van het team te leggen. Op deze manier wil men de persoon deelachtig maken wat zijn inbreng in het team moet zijn om zo de diversiteit binnen het team te hanteren. Zo kunnen ze hem vragen om zijn natuurlijke voorkeuren die niet vertegenwoordigd zijn binnen het team, extra te benadrukken. Maar een bepaald persoonlijkheidstype bij de start uitsluiten of voorrang geven is een stap te ver (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven). Men kan niemand uitsluitend op basis van zijn of haar voorkeuren selecteren. Het MBTI-profiel kan echter wel worden gebruikt om inzichten uit andere testen of interviews te staven (gesprek met de heer GIJSEMANS J., 5 april 2005, Antwerpen). De MBTI kan als aanvulling in een selectieprocedure worden gebruikt. Maar men kan nooit enkel op basis van het persoonlijkheidstype besluiten of iemand al dan niet geschikt is voor een baan (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk). Men kan ook het profiel van een werknemer vergelijken met het type van de organisatie, wat men kan bepalen met een ander instrument. Wanneer mensen een tegengesteld profiel hebben, zullen ze zich niet goed voelen binnen de organisatie(cultuur). Als de profielen slechts verschillen op 1 of 2 dimensies zal dit geen problemen stellen op voorwaarde dat de kandidaat gemotiveerd is om zijn gedrag aan te passen en intelligent is. Wanneer de verschillen op 3 of 4 dimensies voorkomen zal het heel wat moeilijker zijn. De werknemer zal immers worden beoordeeld op functionaliteit aan de hand van instrumenten waarvan hij het nut of de waarde niet inziet. Een klein voorbeeld kan dit verduidelijken. Een persoon met een voorkeur voor perceptie zal binnen een judging bedrijfscultuur beoordeeld worden aan de hand van zijn agenda en de manier waarop hij zijn taken plant. De werknemer zal echter niet inzien wat het verband is tussen zijn prestatie en het plannen van taken (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent).

**‘Het gerapporteerde type is manipuleerbaar.’**

Ik wou toch eens doorgaan op de manipuleerbaarheid van de vragen. Mensen met enige voorkennis over de dichotomieën kunnen immers gemakkelijk aanvoelen wat ze moeten antwoorden om een bepaald persoonlijkheidstype uit te komen naar mijn mening. De meeste consultants erkennen dat dit mogelijk is maar wijzen er unaniem op dat de MBTI bedoeld is als een ontwikkelingsinstrument en niet als selectie-instrument. Bijgevolg bedriegt de persoon maar 1 iemand en dat is zichzelf (gesprek met mevrouw BOCKAERT V., 8 april 2005, Leuven). Het is daarom ook belangrijk



dat de begeleider duidelijk maakt wat de bedoeling van het instrument is (gesprek met de heer BROUWERS J., 29 maart 2005, Bornem). De feedback is dan ook heel belangrijk want de consultants kunnen in dit gesprek signalen van het persoonlijkheidstype opvangen om zo het gerapporteerde type te staven aan de werkelijkheid (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk). Over de taak van de begeleider kan u in het volgende puntje meer lezen.

Als nu inderdaad blijkt dat het gerapporteerde type mits enige voorkennis kan worden gestuurd in een meer sociaal wenselijk profiel vraag ik mij of in hoeverre de consultants zelf voorkennis geven over het instrument voor de vragenlijst wordt afgenomen. De consultants pakken dit duidelijk op twee manieren aan. De ene groep vertelt zo weinig mogelijk over de theorie, de andere groep doet specifiek uit de doeken wat elke dichotomie wil bepalen en welke de voorkeuren zijn.

De groep die slechts beperkt informatie heeft over de MBTI zal wel de historiek van het instrument toelichten (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem). Duidelijk maken dat het niet om een test gaat en dat men het dus niet vanuit wensniveau mag invullen. Het is bedoeld als zelfreflectie (gesprek met mevrouw BOCKAERT V., 8 april 2005, Leuven). Deze groep doet dit bewust om sturing vanuit de deelnemer te voorkomen en te verhinderen dat er te veel wordt geredeneerd over de antwoorden (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne). Om de manipulatie te verminderen is het ook belangrijk dat men de deelnemers vertrouwen heeft in het instrument en duidelijk de doelstelling, zelfreflectie, benadrukt (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent).

In de andere groep is er een zekere gradatie merkbaar in de manier waarop de dimensies worden voorgesteld. De ene zullen er toch opletten dat de deelnemers het instrument niet kunnen invullen met kennis van zaken (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen). Anderen bespreken uitgebreid de verschillende voorkeuren en vertalen ze naar de leefwereld van de deelnemers aan de hand van concrete voorbeelden (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk). Op deze manier kan men de best-fit reeds bepalen voor het scoren op het antwoordblad. De beschrijvingen van de persoonlijkheidstypes worden terbeschikking gesteld zodat men hierover een idee kan vormen (gesprek met de heer GIJSEMANS J., 5 april 2005, Antwerpen). De manipulatie wordt ook actief voorkomen of geneutraliseerd door de 'test' enkele keer te doen en door de feedback (cf. supra).

## **2.8 De grootste invloed op de managementstijl**

De meningen hierover zijn verdeeld maar men kan er toch een zekere groepering in maken. Er is een groep die een van de of beide mentale functies als beïnvloedende factor aanwijst, een andere groep kijkt naar een van de of beide attitudes, een consultant kijkt naar het temperament en de laatste groep is van oordeel dat men het volledige type in beschouwing moet nemen.

### **2.8.1 De mentale functies**

De grootste invloed is afkomstig van de TF-dimensie. In staat zijn om op een efficiënte manier beslissingen te nemen is de grootste kwaliteit van een leider. De twee voorkeuren, *thinking* en *feeling*, van de dimensie zullen ook twee totaal verschillende leiderschapsstijlen doen ontstaan. Een leider met een *thinking* voorkeur zal op basis van heel rationele feiten de knoop doorhakken en niet meer omkijken terwijl de *feeling* leider er zal blijven over nadenken (gesprek met

mevrouw BOCKAERT V., 8 april 2005, Leuven). Men kan ook naar de combinatie van de voorkeuren voor de mentale functies kijken. De dimensies *sensing-intuition* en *thinking-feeling* beïnvloeden het meeste de leiderschapsstijl omdat zij de aard van de beslissingen die leiders nemen zullen bepalen (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent). De combinatie van de voorkeuren voor de mentale functies beïnvloedt rechtstreeks de manier waarop men communiceert, en oefent dus het meeste invloed uit op de stijl van de leider (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent). Ook al hebben de functieparen de grootste invloed op het leidinggeven, blijft het wel belangrijk om het gehele type in beschouwing te nemen (gesprek met de heer GIJSEMANS J., 5 april 2005, Antwerpen).

### 2.8.2 Het temperament

De voorkeuren die het temperament vormen hebben de grootste invloed op de leiderschapsstijl. Elk temperament zal op een andere manier omgaan met de taken van een leider. Bijgevolg vormen ze vier verschillende leiderschapsstijlen (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005).

### 2.8.3 De attitudes

De dimensie *extraversion-introversion* heeft grote invloed. Hij meent dat een leider met een natuurlijke voorkeur voor *extraversion* het gemakkelijker zal hebben om leiding te geven aan andere mensen daar hij zijn energie haalt uit interacties met anderen (gesprek met de heer VANAOKEN P., 7 april 2005, Brussel). Men kan de voorkeur deze dimensie ook combineren met de voorkeur voor *judging* of *perceiving*. De buitenste dimensies vormen immers de drijfmotor van de leider en hebben daarom een grote invloed op de leiderschapsstijl. Maar de vaardigheden die een leider nodig heeft, liggen op de andere dimensies namelijk *sensing* en *thinking* (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005).

### 2.8.4 Het volledige persoonlijkheidstype

De opsplitsing op basis van vier dimensies in 16 categorieën is al een zeer grove indeling, het is dus niet nodig om er een dimensie uit te pikken om de leiderschapsstijl te bepalen. Het totaalbeeld, de vierlettercode, is krachtiger dan de vier dimensies afzonderlijk. Daarnaast zullen de beïnvloedende dimensies en meer specifiek de voorkeuren zullen verschillen afhankelijk van de functie van de leider (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk). Reëel gedrag en voorkeurgedrag zijn twee aspecten die elkaar slechts gedeeltelijk overlappen. Aangezien de MBTI het voorkeurgedrag van iemand in kaart brengt en een leiderschapsstijl reëel gedrag is, is kan men aan de hand van de persoonlijkheidstypes het onmogelijk de leiderschapsstijl volledig omschrijven (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne). Daarenboven zullen personen van hetzelfde persoonlijkheidstype nog steeds verschillen vertonen (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven).

### 2.8.5 Meest voor de hand liggende leiderschapsstijl per persoonlijkheidstype?

Het antwoord is duidelijk. Niemand ziet voor elk van de persoonlijkheidstypes een typerende leiderschapsstijl. De bedenking hierbij is dat iemand die zichzelf kent in staat is om ook dingen kan doen die niet in lijn liggen met zijn eigen voorkeuren (gesprek met de heer BROUWERS J., 29 maart 2005, Bornem). Een leiderschapsstijl wordt niet enkel door

de leider zelf bepaald. Men moet immers ook rekening houden met de omgeving (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent). De bedrijfscultuur (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent) en het niveau in de organisatie (gesprek met mevrouw BOCKAERT V., 8 april 2005, Leuven) zullen ook de meest voor de hand liggende leiderschapsstijl van een persoon bepalen.

## **2.9 Het meest gebruikte denkkader in België: situationeel leidinggeven**

Situationeel leidinggeven blijkt het meest te worden gebruikt; zeven van de elf MBTI-gebruikers maakt hoofdzakelijk gebruik van dit denkkader. Dit gebeurt echter ook voor verschillende redenen. Het situationele leiderschap is een heel praktisch denkkader waarin men verschillende taken van de leider kan kaderen. Het is zo dat mensen vaak zelf tot het inzicht komen dat de motivatie van de medewerker en de aard van de opdracht de meest gepaste leiderschapsstijl beïnvloeden (gesprek met mevrouw BOCKAERT V., 8 april 2005, Leuven). De herkenbaarheid en de vereenvoudiging maken het een erg praktisch denkkader (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel). Het grote voordeel van dit kader is dat men niet vertrekt van één beste leiderschapsstijl, in tegendeel de beste leiderschapsstijl wordt bepaald enerzijds door de taak en anderzijds door de bereidheid en bekwaamheid van de medewerker (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent). Het maakt duidelijk dat er geen universele stijl bestaat. Daarenboven is dit raamwerk het gemakkelijkst te gebruiken in combinatie met de MBTI (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent). Situationeel leiderschap is vooral bij jonge leidinggevendenden een goed werkkader omdat men hen in de context van hun nieuwe baan gaat uitleggen wat er exact wordt verwacht van hen (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen). Het is belangrijk de mensen de voordelen en nadelen van hun leiderschapsstijl te leren om hen vanuit dit inzicht de flexibiliteit bij te brengen om over te schakelen naaraan stijl in hun effortzone (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne). Het gevaar is dat mensen dit werkkader te instrumenteel gaan toepassen en geen oog hebben voor de behoeften van hun medewerkers. Een persoon die niet goed overweg kan met een autocratische leiderschapsstijl, zal deze aanpak ook moeilijk kunnen aanvaarden als de situatie het vereist. De indeling van situationeel leidinggeven brengt wel structuur in de werkelijkheid maar heeft het risico dat mensen het als een receptenboek gaan beschouwen (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven). Daarom kan men er voor opteren om het model van situationeel leidinggeven en de typetheorie te kaderen in een groter geheel. Door aan de persoonlijkheid ook vragenlijsten over het gedrag en de competenties van mensen te koppelen, bijvoorbeeld door een 360° feedback (cf. supra). Rond deze twee denkkaders kan men dan het model van situationeel leidinggeven plaatsen en eventueel aanvullen met informatie uit tal van andere persoonlijkheidsvragenlijsten (gesprek met de heer BROUWERS J., 29 maart 2005, Bornem). Men moet er echter wel voor opletten dat het hanteren van verschillende denkmodellen de deelnemers niet in verwarring brengt. Het moet op de eerste plaats praktisch blijven (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent). Dit brengt ons bij de volgende onderzoeksvraag, naar de tekorten van het instrument en de al dan niet noodzakelijke uitbreiding van het instrument.

## **2.10 Moet het instrument worden aangevuld?**

De MBTI geeft geen volledig mensbeeld van een persoon, het is voornamelijk te gebruiken als startpunt (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne). De MBTI werd ontwikkeld om de mensen meer inzicht te geven in hun persoonlijkheid aan de hand van hun voorkeuren, om het toe te passen in specifieke situaties als conflicthantering is

het aangewezen om het te combineren met instrumenten die specifiek werden ontwikkeld voor deze managementtaak (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen).

De eventuele uitbreiding van de MBTI is afhankelijk van wat men wil bereiken met het instrument. In sommige bedrijven wordt de MBTI enkel gebruikt om zaken bespreekbaar te maken en een gemeenschappelijke taal te aan te reiken. Als men dan continu in andere termen uit verschillende modellen gaat spreken is het onmogelijk om een gemeenschappelijk draagvlak te creëren (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel).

Voor doeleinden als selectie en teambuilding kan het gebruik van extra modellen voordelen hebben. Naast de preferenties van een persoon is het ook belangrijk om te kijken naar de vaardigheden, de ervaringen en de openheid om bij te leren van een persoon. De voorkeuren uit de MBTI verduidelijken dan hoe die persoon omgaat met zijn competenties en hoe hij ze kan verbruken (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk). Andere belangrijke factoren die het succes van iemand bepalen maar betrokken worden in de MBTI zijn de intelligentie en de motivatie van een persoon (gesprek met de heer VANDER SIJPE F, 12 april 2005, Gent).

In het vorige puntje wordt al een voorbeeld gegeven hoe je de MBTI kan uitbreiden met andere modellen en persoonlijkheidsfactoren. De MBTI wordt ook vaak gekoppeld aan een competentiemodel (gesprek met de heer GIJSEMANS J., 5 april 2005, Antwerpen).

## **2.11 De verdeling van de persoonlijkheidstypes in management.**

In dit stukje bespreek ik de mening van de experts over drie stellingen aangaande de verdeling van de verschillende persoonlijkheidstypes in het management. Hier werd immers uitgebreid onderzoek gedaan maar de onderzoeken hebben voor het overgrote deel plaats in de VS en voor het overige in China en Scandinavië. Daarom wou ik de twee meest markante resultaten uit dergelijk onderzoek toetsen aan de praktijkervaringen van deze personen. Bij elk van de stellingen wou ik te weten komen of de MBTI-experts dit ook zien in de dagelijkse praktijk en of zij deze stelling kunnen verklaren vanuit de typetheorie. Uit de verschillende gesprekken kwamen echter interessante opmerkingen over de cultuurgebondenheid en evolutie in de toekomst.

**‘In management komt steeds de voorkeurscombinatie TJ voor, met andere woorden managers komen uit de vier hoekstenen van de MBTI-tabel.’**

Alle MBTI-experts bevestigen deze stelling vanuit de dagelijkse praktijk. Die TJ combinatie is doorslaggevend in het waarom bepaalde personen doorgroeien als leidinggevend. Mensen met een voorkeur *voorthinking* kunnen immers uit een bepaalde situatie stappen en zullen zo in bepaalde situaties een sterkere indruk maken dan leiders met een F voorkeur, die juist vaak in een situatie stappen. Deadlines zijn in de ondernemingswereld dagelijkse kost en de Ps zullen daar vaker last mee hebben dan de Js (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem). De logische controle in management wordt gefavoriseerd waardoor men voornamelijk deze types tegenkomt. Dit fenomeen kan worden beschouwd als een natuurlijke selectie omdat deze mensen zich het meest op hun gemak voelen in de taakbeschrijving van een manager. De harde leidinggevende stijl is hen op het lijf geschreven (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen). Mensen met een voorkeur voor TJ de natuurlijke aanleg hebben om te handelen zoals een leider moet handelen (gesprek met mevrouw BOCKAERT V., 8 april 2005, Leuven). Personen met de voorkeur voor TJ zich immers meer zullen aangetrokken voelen om beslissingen te nemen en grotere systemen te

doen functioneren (gesprek met de heer GIJSEMANS J., 5 april 2005, Antwerpen). Binnen deze vier meest voorkomende MBTI-profielen komen vooral de persoonlijkheidstypes ISTJ en ESTJ van de linker kant van de MBTI-tabel in management voor en in mindere mate INTJ en ENTJ. Deze types voelen zich het beste in de logische en resultaatgerichte doelstellingen van organisaties (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent). Dat dit te wijten is aan een natuurlijke selectie is echter niet zeker. Managers met deze voorkeuren werden immers jaren onbewust geselecteerd omdat de kwaliteiten die stroken met de voorkeuren *thinking* en *judging* gezocht werden in een leider (gesprek met de heer VANAOKEN P., 7 april 2005, Brussel).

Niet iedereen staat open voor dergelijke indelingen van managers. Olivier Van Den Broecke kan deze stelling niet bevestigen en pleit voor een verdeling per functie of beroep (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk). Jef Brouwers verklaard deze stelling doordat bepaalde voorkeuren in een organisatie worden gekloond. Hij meent dat dit komt door het selecteren op basis van interviews en het beperkte gebruik van psychotechniek waardoor veranderingsmanagement moeilijk valt te realiseren (gesprek met de heer BROUWERS J., 29 maart 2005, Bornem).

Bij de experts zitten enkele human resource managers van grote ondernemingen. Wat is in hun organisatie het meest voorkomende profiel? In Barco heeft men voornamelijk Ps in het management maar Frans Claerbout merkt op dat deze personen hebben leren plannen. Hij bevestigt wel dat er niet veel mensen met een voorkeur voor F voorkomen in het managementteam. Theoretisch is TJ dan ook het gewenste profiel in management omdat men moet kunnen rationeel en objectief beslissingen nemen en planmatig werken (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne). In het kader van SuperGB is 70% ESTJ (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent).

### 2.11.1 Cultuurgebondenheid

Zou deze frequentie dan misschien cultuurgebonden zijn? Er bestaat in verschillende culturen immers verschillende verwachtingspatronen naar wat goede leiders zijn (gesprek met mevrouw BOCKAERT V., 8 april 2005, Leuven). In verschillende culturen zullen er verschillende voorkeuren primeren in management. Het meest voorkomende profiel in de Oosterse cultuur het omgekeerde is van dat in de Westerse wereld, dus INFP (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent). Toch heeft de meerderheid van de managers in Japan nog steeds voorkeuren voor *thinking* en *judging* (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem). Guido Vaes maakt ook spontaan de opmerking dat de voorkeuren *thinking* en *judging* geconditioneerd zijn in onze Westerse samenleving (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven). Deze voorkeuren stroken met het beeld van de manager in onze maatschappij. Maar moet men zich er bewust van dat dit slechts stereotiepe vooroordelen zijn en dat mensen met andere voorkeuren evengoed kunnen zijn in een bepaalde functie (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk). Cultuur moet men niet noodzakelijk op een geografische manier gaan invullen ook afhankelijk van de organisatiecultuur en de sector zullen de frequenties van de voorkeuren verschillen (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne).

### 2.11.2 Toekomst

Het toenemende aantal vrouwen in management en de veranderende waarden in de maatschappij zouden evenwel kunnen aanleiding geven tot wijzigende frequenties van de persoonlijkheidstypes. Guido Vaes vertelt dat het typische TJ-profiel een klassiek en oud wordend beeld van leidinggeven is. De complexiteit van de omgeving steeds meer dynamisch wordt waardoor paradoxen niet langer kunnen worden opgelost door de TJ combinatie en waardoor het oude paradigma van de planbare en maakbare zakenwereld niet langer klopt. Daarom zegt hij zal het nodig zijn andere persoonlijkheidstypes op te nemen in het management. Hij pleit vooral voor het opnemen van meer vrouwen in management om meer de voorkeur *feeling* aan bod te laten komen. Hij bewijst met een concreet voorbeeld dat een vrouw in het team ervoor kan zorgen dat er in vergaderingen vragen worden gesteld over aspecten van het probleem waar anders nooit aandacht wordt aanbesteed. Maar hij waarschuwt wel dat dit niet vlug zal veranderen (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven). Het is ook zo dat rekruteurs de laatste 15 jaar oog hebben voor andere competenties bij leiders zoals communicatievaardigheid, vermogen om anderen te motiveren en te inspireren. Dit zijn vaardigheden waarmee mensen met voorkeur voor TJ het moeilijker hebben. Het is mogelijk dat de frequentie van de TJ combinatie zal afnemen in de toekomst (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel).

### 2.11.3 Gevaar van de eenzijdigheid

Als een managementteam voornamelijk bestaat uit personen met voorkeur *voorthinking* en *feeling*, bestaat dan niet het gevaar dat beslissingen te veel op een rationele logische basis worden genomen en dat de knoop vaak te vlug wordt door gehakt? Zou men er geen voordeel uithalen om actief te gaan streven naar diversiteit binnen het team? Nu halen alle HR-professionals aan dat de MBTI niet mag gebruikt worden voor selectie en dat het dus niet mag gebruikt worden om deze doelstelling te bereiken. Toch zien velen inderdaad een voordeel in diversiteit. De overwegende voorkeur voor *judging* betekent geen gevaar omdat personen met deze voorkeur ook vlug hun mening zullen herzien als daarvoor de juiste argumenten worden aangereikt. Vanuit de *thinking-feeling* dimensie bestaat er wel degelijk een grote kans op te puur rationeel redeneren (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel). Dit kan men oplossen door directe ondergeschikten met tegengestelde preferenties die andere accenten leggen op die manier voor een evenwicht zorgen (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen). Hierover vindt u bij de derde stelling meer. Tenslotte kan men het gevaar van een eenzijdig team uitleggen aan de hand van het MBTI Z-model (cf. infra). Doordat selectie-instrumenten van een onderneming bepaald worden door het type van de onderneming, zal hierdoor voornamelijk mensen met dezelfde voorkeuren worden aangetrokken. Bijgevolg is het moeilijk om de diversiteit binnen de organisatie te stimuleren (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent).

**‘Hoe hoger men op de organisatie ladder klimt hoe frequenter de voorkeur intuïtion voorkomt.’**

An Verlinde vertelde spontaan in de loop van het interview dat de grote leiders een voorkeur hebben voor *intuition* (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen). Deze oververtegenwoordiging van *intuition* komt slechts op topniveau voor (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem). De visie en de strategie van een organisatie worden op de hoogste niveaus bepaald en omdat men hiervoor gebruik moet maken van de voorkeur *intuition* zal het zo zijn dat *intuition* vaker voorkomt in het topkader (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7

april 2005, Brussel). Op dit niveau moet men meer strategisch werken, men moet met andere woorden concrete situaties vertalen naar abstracte en toekomstgerichte mogelijkheden. Daarnaast hebben managers op het hoogste niveau niet altijd alle informatie tot hun beschikking. Dit zijn situaties waar mensen met een voorkeur voor *intuition* beter mee om kunnen gaan dan personen met een voorkeur voor *sensing* (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk). Hoe abstracter en complexer een bepaald probleem is, hoe meer men beroep moet doen op de voorkeur *intuition* (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven). In een organisatie zijn de meeste intuïtieve personen voornamelijk te vinden in de creatieve departementen en op het niveau van CEO. Volgens hem heeft een organisatie deze voorkeur nodig om de visie uit te stippelen. Mensen met de voorkeur *sensing* kunnen namelijk minder gemakkelijk omgaan met risico en steunen te veel op feiten uit het verleden. Als men de voorkeur *intuition* heeft is men in staat om totaal nieuwe patronen te bedenken zonder daarbij te steunen op gebeurtenissen uit het verleden en logische redeneringen (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent). In het managementteam van Barco een duidelijke oververtegenwoordiging in het management in vergelijking met de norm. De voorkeuren *sensing* en *intuition* komen evenveel voor binnen het managementteam terwijl 2/3 van de algemene bevolking *sensing* verkiest en 1/3 voor *intuition*. Hij denkt dat dit te verklaren valt door het gemiddeld hogere IQ van mensen met een voorkeur voor *intuition*. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat mensen met een voorkeur voor *intuition* meer verbindingen hebben tussen de twee hersenhelften en bijgevolg gemiddeld een hogere IQ hebben dan mensen met voorkeur voor *sensing* (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne). Deze stelling wordt echter niet door iedere MBTI-expert bevestigd. Jef Brouwers kent geen enkele CEO met een voorkeur voor *intuition* (gesprek met de heer BROUWERS J., 29 maart 2005, Bornem).

Aan deze oververtegenwoordiging van managers met *intuition* op het topniveau is echter ook een nadeel verbonden. Deze managers lopen immers zeer ver vooruit op de werkvloer waardoor de communicatie verkeerd kan lopen (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen). Deze managers zullen veel moeite moeten doen om hun medewerkers met een voorkeur voor *sensing* te overtuigen van hun toekomstvisies. Zij willen immers een logische en op feiten gebaseerde uitleg. Aan de andere kant moeten managers die *intuition* verkiezen, beseffen dat ze *sensing* personen nodig hebben om hun visies uit te werken en te implementeren (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent).

**‘Tegengestelde persoonlijkheidstypes leiden tot een meer positieve managementrelatie.’**

In de literatuur botste ik op een auteur die zei dat tegengestelde types een meer positieve managementrelatie hebben dan mensen met gelijkaardige types (DULEY S. in WALCK C., 1997, blz. 82). Ook Isabel Myers erkende dat een effectieve managers zijn natuurlijke talenten moet kunnen uitbreiden met de tegengestelde functies en attitudes, wanneer de situatie dit vereist. Volgens haar kan een leider dit bewerkstelligen door gebruik te maken van de natuurlijke voorkeuren van zijn medewerkers met tegengestelde preferenties (MYERS I. in MCCAULLEY M., 1989, blz. 36). Aangezien ik hier geen uitgebreid onderzoek over heb gevonden, besloot ik deze stelling voor te leggen aan de experts. De meeste MBTI-experts stellen dat dit in praktijk niet zoveel voorkomt omdat het een grote openheid vraagt van beide partijen. Het voorbeeld aan waarbij de directeur en de vier manager die rechtstreeks aan de directeur allemaal hetzelfde persoonlijkheidstype hebben kan dit illustreren. Dit is te verklaren doordat mensen onbewust op zoek gaan naar hun eigen kwaliteiten in hun medewerkers en medewerkers met gelijkaardige sterktes meer gaan waarderen (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven). In de praktijk komen dergelijke complementaire teams wel

voor en dit zal inderdaad tot betere resultaten leiden omdat de teamleden het probleem elk van een verschillende invalshoek zullen belichten (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen). Frans Claerbout vertelt mij dat hij zelf jaren samengewerkt heeft met iemand die op drie dimensies zijn tegenpool heeft (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne). Het type van de leider wijkt vaak af van het type van de meerderheid van het team en is ervan overtuigd dat dit verschil toegevoegde waarde biedt naar het team (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel).

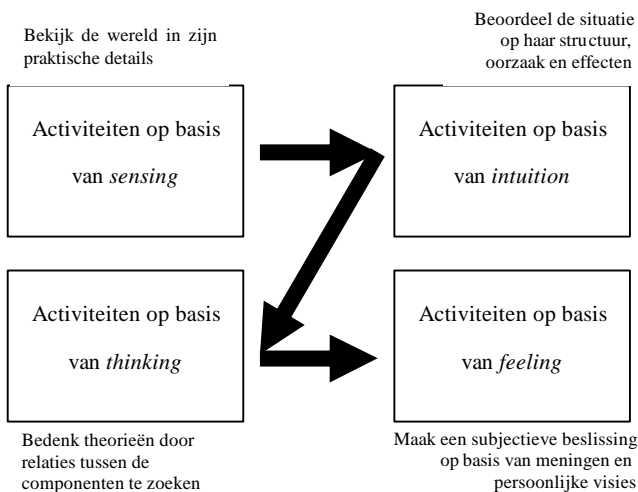
#### 2.11.4 Complementariteit

Om een dergelijke relatie effectief complementair te maken er een grote openheid moet zijn van beide personen om de verschillen te waarderen. Dergelijke relaties zullen vaker ineffectief werken dan balancerend en grensverleggend omdat de verschillen in persoonlijkheid aanleiding zullen geven tot irritaties (gesprek met mevrouw VERMEULEN L., 29 maart 2005, Bornem). De verschillen tussen de persoonlijkheidstypes van de teamleden zullen voornamelijk voor communicatieproblemen zorgen (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel). Maar als deze complementariteit wordt aanvaard en actief beheerst zullen de tegengestelde preferenties in het voordel van het team zijn, de medewerkers van verschillende types zullen immers de gaps, de lacunes van hun leider opvullen en elementen bekijken die hij over het hoofd ziet (gesprek met de heer GIJSEMANS J., 5 april 2005, Antwerpen). Mensen met tegengestelde voorkeuren zullen elkaars bewaker zijn, elkaar afremmen als men te veel opgaat in eigen voorkeur. Omgekeerd kan men elkaar stimuleren om het probleem vanuit een andere zienswijze te gaan bekijken. Hij voegt er echter aan toe dat dit in de praktijk eerder teams met gelijkaardige persoonlijkheidstypes tegenkomt (gesprek met de heer VAN DEN BROECKE O., 11 april 2005, Kortrijk).

#### 2.11.5 Het MBTI Z-model

Guido Vaes, Frank Vander Sijpe en Frans Claerbout verklaren de stelling van Myers aan de hand van het MBTI Z-model. Het Z-model zegt dat om evenwichtige beslissingen te kunnen nemen men alle velden van de vier mentale functies moet afdekken. Om een beslissing te nemen moet men eerst gegevens verzamelen en de feiten en de details eruit bestuderen. Met andere woorden in eerste instantie moet er beroep gedaan worden op de voorkeurs*sensing*. Daarna moet men op zoek gaan naar patronen in de gegevens en nieuwe mogelijkheden bedenken, men moet hier dus de preferentie *intuition* aanspreken. Vervolgens moet men de preferentie *thinking* gebruiken om die mogelijkheden te rationaliseren en kijken of dit mogelijk is met de beschikbare middelen. Tenslotte moet de voorkeuf*feeling* aangewend worden om na te gaan wat de gevolgen van de beslissing zijn voor de omgeving (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent). Eén persoon kan niet tot een evenwichtige beslissing kan komen want ook al heeft ieder van ons de vier mentale functies in zich, we beheersen er slechts twee (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven). Daarenboven is het eveneens noodzakelijk om iedere functie even lang te gebruiken wanneer men een evenwichtige beslissing wil nemen. Geen enkele persoon is daartoe in staat, hij verduidelijkt deze stelling aan de hand van een onderzoek. Het is namelijk gebleken dat mensen per uur 28 minuten gebruik maken van hun dominante functie, dat men 18 minuten steunt op zijn hulpfunctie, 10 min op de tertiaire functie en dat een persoon slechts vier minuten per uur gebruik maakt van zijn inferieure functie (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne).





**Figuur 5: Het MBTI Z-model.**

(HILLS H., 2004, blz. 21)

Dit bewijst dus dat we elkaar nodig hebben en dat personen met tegengestelde preferenties het meeste kans hebben om tot een evenwichtige beslissing te komen, ook al zal dit niet gemakkelijk zijn. De basisvoorwaarde is de verschillen van de anderen accepteert en beseft dat je elkaars tekorten compenseert (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne). Maar men moet wel beseffen dat zelf alle functies gebruiken heel veel energie zal vragen. (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent). Er is hier echter ook een gevaar aan verbonden. Als mensen zo hard gaan werken om hun onnatuurlijke voorkeuren te gaan beheersen, zullen ze op geen enkel vlak meer sterk staan. Want ze zullen hun nieuwe 'voorkeuren' nog niet onder de knie hebben maar ook de sterktes van hun natuurlijke voorkeuren niet meer aanwenden (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel).

## 2.12 Typedynamiek betrekken in leiderschapstraining

Over de integratie van de typedynamiek in leiderschapstrainingen zijn de HR-professionals niet eens met elkaar. Opnieuw worden ze in twee groepen verdeeld. De ene groep is ervan overtuigd dat de typedynamiek waardevolle inzichten aanbrengt voor leiders. De tweede groep vindt dit aspect van de typetheorie te ingewikkeld en denkt dat het voor verwarring zou zorgen. Maar ze zijn het er allemaal over eens dat ontwikkeling de grote doelstelling is van het gebruik van MBTI.

Het is niet voldoende om een passief beeld van iemand persoonlijkheid op te stellen. Naast de sterke en zwakke punten is het noodzakelijk werkingspunten aan te reiken (gesprek met de heer GIJSEMANS J., 5 april 2005, Antwerpen). Men moet er naar streven om de tertiaire en inferieure functie te beheersen omdat men op die manier beter de dominante en de hulpfunctie zal beheersen. Bijgevolg zal men in uitdagende situaties om alle acht de voorkeuren te gebruiken. Deze typeontwikkeling is de essentie van de persoonlijke ontwikkeling (gesprek met de heer BROUWERS J., 29 maart 2005, Bornem).

De typedynamiek kan de leiders bewust maken van stressindicatoren. Volgens de typetheorie neemt immers de inferieure functie het over in stresssituaties, maar aangezien deze functie relatief onontwikkeld is kan dit voor grote problemen

zorgen (gesprek met de heer VAES G., 13 april 2005, Leuven). Het stimuleren van de typedynamiek, waarbij mensen streven naar een volledig beheersen van de vier mentale functies, kan ervoor zorgen enerzijds voor zorgen dat mensen merken wanneer ze moeten stoppen en anderzijds dat men deze functie onder controle heeft waardoor ze hun reactie op stress onder controle hebben (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent).

Er is echter het gevaar dat mensen zich te veel op het verwerven van de andere voorkeuren gaan concentreren zodat ze hun eigen natuurlijke sterktes verwaarlozen (gesprek met de heer CLAERBOUT F., 12 april 2005, Kuurne). Het is veel belangrijker dat mensen hun dominante en secundaire functie ontwikkelen en weten dat ze hun voorkeursgedrag niet in elke situatie kunnen toepassen. Actief streven naar typeontwikkeling is hiervoor niet noodzakelijk (gesprek met de heer AMPE J., 1 april 2005, Gent). Het verlaagt vaak de bruikbaarheid en toepasbaarheid van de theorie. Mensen vinden dit te ingewikkeld om actief mee aan de slag te kunnen (gesprek met mevrouw VERLINDE A., 4 april 2005, Keerbergen). Wanneer het te psychologisch wordt, haken de mensen af. De andere elementen van de theorie bieden voldoende informatie en inzicht om verbeteringen te bewerkstelligen (gesprek met de heer VANDER SIJPE F., 12 april 2005, Gent). Men kan ook een ontwikkelingsplan opstellen zonder expliciet gebruik te maken van de typedynamiek. Mensen zelf laten aanreiken op welke dimensie(s) ze wensen te evolueren en daarvoor concrete richtlijnen gaan opstellen. Het is niet nodig om door voor uitdrukkelijk op de mentale functies te gaan focussen (gesprek met de heer VANAEKEN P., 7 april 2005, Brussel).

### **3. Besluit**

De eerste onderzoeksvraag gaat over de waarde van de MBTI als persoonlijkheidsmodel. Deze onderzoeksvraag wordt uitgesplitst in verschillende specifieke onderzoeksvragen (cf. supra) waarvan de antwoorden hier kort worden samengevat.

De MBTI is reeds 50 jaar wereldwijd het meest gebruikte instrument om de persoonlijkheid van een individu te bepalen. De theorie van Jung, die de MBTI wil operationaliseren, is dan ook een heel fundamentele theorie die de onveranderende preferenties van een individu in kaart brengt. Iedereen gebruikt de vier dimensies en iedereen heeft een voorkeur voor één van de twee polen. Dat dit instrument reeds 50 jaar meegaat, is in de eerste plaats de verdienste van Jung die met zijn theorie van het persoonlijkheidstypede persoonlijkheid van de mens op een heel fundamentele manier in kaart brengt. Zijn indeling van de mentale functies kan zelfs gelinkt worden aan de theorie van de kosmische realiteit. De vragenlijst werd in verschillende talen vertaald waaronder het Japans, Koreaans, Frans, Spaans en een Engelse versie voor het VK. Onderzoek om de vragenlijst te herstandaardiseren voor een bepaald land of een cultuur is echter beperkt. In 1989 voerde OPP een onderzoek uit om de vragenlijst te herstandaardiseren voor de bevolking van het Verenigd Koninkrijk omdat ze vermoedden dat culture verschillen met de VS de populariteit en dus de waarden van de items zou beïnvloeden. Dergelijk onderzoek wordt als belangrijk aanzien omdat letterlijke vertalingen vanuit de Amerikaanse of Engelse versie inderdaad vertekeningen kunnen opleveren omdat woorden andere connotaties of een bredere of engere zin kunnen hebben in een andere taal. Daarnaast is het zo dat in verschillende culturen verschillende preferenties als sociaal wenselijk worden beschouwd, bijgevolg moeten de waarden van de items worden aangepast aan de populariteit in een andere cultuur. De aanpassing van de inhoud van de items aan de maatschappelijke evoluties wordt niet als een noodzaak beschouwd door de MBTI-consulenten. Het kan bepaalde functies op een duidelijkere manier ondervragen omdat bepaalde eigenschappen, zoals sociabiliteit, in de huidige maatschappij anders tot uiting

komt dan 15 jaar geleden. Uit onderzoek is immers gebleken dat de items die door Isabel Myers ontwikkeld werden na al die jaren nog steeds het meeste de preferenties van het individu tot uiting laten komen.

De betrouwbaarheid van het instrument wordt uitgebreid onderzocht, ook de consultants die het instrument reeds jaren gebruiken erkennen de betrouwbaarheid. De preferenties van de mensen worden heel vroeg in het leven van een persoon gevormd en zullen verder ongewijzigd blijven. Mensen kunnen wel schuiven op een bepaalde dichotomie in de sterkte van hun preferentie maar zullen nooit een voorkeur voor de tegenpool ontwikkelen. Verschuivingen zullen voornamelijk plaatsvinden op de middelste dimensies, de mentale functies. Door het aanleren van bepaald gedrag en door crisissen kunnen mensen zich dichterbij het middenpunt van een dimensie bevinden. Er is onderzoek verricht over 40 jaar dat besluit dat de voorkeur van mensen in deze tijdspanne op één of twee dichotomieën kan veranderen maar een ommezwaai op drie of vier dimensies is hoogst uitzonderlijk tot onmogelijk. Dit onderzoek werd echter op een kleine steekproef uitgevoerd.

De werkwijze van de zelfrapportering is volgens de HR-professionals de beste manier omdat enkel de persoon zelf zijn voorkeuren kan bepalen. Reëel gedrag kan immers afwijken van het voorkeursgedrag door de situatie waarin het individu zich bevindt, maar de energie die een persoon daarvoor moet aanwenden kan niemand observeren. Het is wel zo dat de respondent een zekere maturiteit moet hebben, algemeen wordt de leeftijd 20 jaar als grens aangenomen, om de vragenlijst in zelfeigenaarschap te kunnen invullen. Het is aangewezen als de persoon een zekere levenservaring heeft om voor zichzelf te kunnen uitmaken wat zijn preferenties zijn. Het gevaar voor manipulatie wordt door de MBTI-experts als miniem aanzien. Het is immers zo dat mensen het moeten invullen om zichzelf te leren kennen om vanuit het inzicht in hun persoonlijkheid zichzelf te kunnen ontwikkelen. Er mag geen beloning of afstraffing, bijvoorbeeld het krijgen of mislopen van een promotie, verbonden zijn aan het gerapporteerde persoonlijkheidstype. Tenslotte bestaan er verschillende controlesystemen om het ware persoonlijkheidstype te bepalen, zoals de bestfit en de feedback.

De validiteit van de MBTI is ook vaak bewezen. Dat het instrument werkelijk meet wat het beweert te meten kan men aantonen door de gelijkheid tussen het gerapporteerde type en de bestfit. Alle MBTI-experts erkennen dat bij een heel hoog percentage, het schommelt van 80 tot 90%, van de deelnemers de vier preferenties waarbij zij zich het beste voelen ook worden gerapporteerd door de MBTI. Toch noteren enkele consultants dat 30% van de deelnemers niet akkoord gaat met zijn type, deze onvrede is meestal beperkt tot één of twee dimensies.

De voordelen van de MBTI zijn talrijk maar de voornaamste is het inzicht bieden in een persoon want zelfkennis is de eerste stap om tot ontwikkeling van de persoon te komen. Daarnaast is het verduidelijken dat mensen verschillende preferenties hebben en dat deze verschillen de oorzaken kunnen zijn van heel wat problemen die men heeft ondervonden in het verleden. Meer specifieke voordelen zijn de onbedreigende taal en de neutrale tot positieve beschrijvingen van de persoonlijkheidstypes waardoor respondenten hun type vaak zonder problemen zullen aanvaarden. De mensen worden niet ingedeeld in een goede of slechte categorie, in tegendeel elk persoonlijkheidstype heeft zijn sterke punten en mogelijke valkuilen waar hij op moet letten. Het is echter wel een groot nadeel in de MBTI dat het geen rekening houdt met rolambigüiteiten. Mensen gedragen zich immers niet gelijk in elke situatie, personen zijn in staat om hun niet-geprefereerde functies en attitudes te gebruiken wanneer de situatie dit vraagt. Zoals ieder model vereenvoudigt de MBTI de werkelijkheid sterk. Hierdoor ontstaat het gevaar dat mensen te veel aandacht hebben voor de preferenties van een persoon, mensen uit hun omgeving in hokjes plaatsen en in stereotiepen denken.

Moet het instrument dan worden aangevuld met testen die zich richten op andere factoren? Dat is volgens de MBTI-experten afhankelijk van het doel waarvoor het instrument wordt aangewend. Wordt het enkel gebruikt om zaken bespreekbaar te maken en een gemeenschappelijke taal te aan te reiken is aanvulling niet noodzakelijk. Wil men de

MBTI echter aanwenden voor selectie en teambuilding moet men het uitbreiden met informatie uit andere modellen. Naast de preferenties van een persoon is het ook belangrijk om te kijken naar de vaardigheden, de ervaringen en de openheid om bij te leren van een persoon.

De waarde van de MBTI werd onderzocht door na te gaan of kennis over het persoonlijkheidstype voldoende is opdat mensen hun handelingen zullen aanpassen om de beperkingen vanuit hun voorkeuren te overstijgen. De experts bevestigen dat inzicht in hun persoonlijkheid de leiders laat inzien waarom bepaalde zaken vroeger misliepen. In de sessies moet echter duidelijk worden bewezen aan de hand van voorbeelden of oefeningen wat het nut van de kennis opbrengt opdat leiders het effectief zouden toepassen. Het actief toepassen van de typetheorie wordt door enkele MBTI experts voornamelijk toegeschreven aan mensen met een voorkeur voor *intuition* en/of *perceiving*. Anderen schrijven het toe aan andere factoren zoals motivatie om betere resultaten te boeken, openheid voor de theorie en bereidheid om te veranderen.

De tweede onderzoeksvraag gaat over de waarde van de MBTI in organisaties. Deze onderzoeksvraag wordt opgesplitst in verschillende specifieke onderzoeksvragen (cf. supra). Specifiek willen we nagaan wat de bijdrage van de MBTI in leiderschapstrainingen is. Daarnaast wordt ook gekeken of resultaten uit onderzoek in de managementwetenschap worden bevestigd in België.

Het grote voordeel van de MBTI in leiderschapstraining is inzicht geven aan de leider over alle aspecten van zijn functie. De MBTI maakt de leider duidelijk wat zijn geprefereerde leiderschapsstijl is, hoe hij communiceert, hoe hij beslissingen neemt en heel belangrijk hoe hij in al deze elementen overkomt bij zijn medewerkers. Het is belangrijk dat de leider inziet dat hij niet overal even goed in is en de diversiteit binnen zijn team moet aanspreken om tot evenwichtigere beslissingen te komen. Een ander belangrijk inzicht is dat de MBTI verduidelijkt wat de stressfactor is van de leider en dat hij door dit besef op tijd een pauze kan inlassen. Het nadeel ervan is dat het soms te psychologisch overkomt bij de leiders waardoor ze het verwerpen of er minstens weigerachtig tegenover staan. Aan de andere kant gebeurt vaak dat leiders het te instrumenteel benaderen en met stereotiepe vooroordelen werken.

Wat is nu een goede leider in het licht van de typetheorie? De essentie van een goede leider is dat hij de behoeftes van zijn medewerkers kent en ermee rekening houdt in zijn handelen. Een goede leider bereikt objectieven door zijn stijl af te stemmen op de unieke combinatie van het ontwikkelingsniveau van zijn medewerkers, de omstandigheden en de taak. Iemand die het niet bij elke taak beter wil weten, maar toegeeft dat hij voor bepaalde zaken minder sterk is en die dan ook overlaat aan een medewerker die deze sterkte wel van nature heeft. Het instrument wordt voornamelijk als een ontwikkelingsinstrument gebruikt. Daarom is het belangrijk om de typedynamiek te introduceren in leiderschapstrainingen zodat ze een zicht krijgen op hun voorkeursvolgorde van de mentale functies en hierdoor kunnen ze ook hun stressindicator bepalen, die is namelijk gelijk aan hun inferieure functie. Men moet er wel op toe zien dat de leiders zich niet te veel concentreren op de nietgeprefereerde functies zodat ze op geen enkel vlak meer uitblinken. Daarnaast moet men ook duidelijk maken dat ze ook hun attitudes verder kunnen en moeten ontwikkelen.

Het instrument heeft talloze toepassingsmogelijkheden. De geïnterviewde experts gebruiken het in een organisatie voornamelijk voor teambuilding, leiderschapontwikkeling, het creëren van een gemeenschappelijke taal, stressmanagement en veranderingsmanagement. De toepassing rond teambuilding wordt in het onderzoek meer in detail ondervraagd. De voornaamste doelstelling is analyseren welke preferenties aanwezig zijn in een team en ervoor te zorgen dat alle voorkeuren vertegenwoordigd zijn, hetzij door iemand met deze natuurlijke voorkeur hetzij door een persoon die bereid is meer energie te gebruiken om een niet-geprefereerde functie op zich te nemen. Men mag echter

niet uit het oog verliezen dat ook andere factoren bepalen hoe men een team moet samenstellen, zoals ervaring en competenties. De MBTI-experts waarschuwen er eveneens voor dat het instrument niet deterministisch mag worden toegepast en dat men ruimte moet laten voor de ontwikkeling van de werknemers.

De MBTI mag niet worden gebruikt voor selectie. De verklaring hiervoor is dat er geen verband is tussen de prestatie van een persoon in een bepaalde functie of een bepaald beroep en zijn persoonlijkheidstype. Het meten van de voorkeuren is niet voldoende om iemand te selecteren. Men moet eveneens oog hebben voor de intelligentie, de motivatie, de ambitie en de competentie van de persoon. Tenslotte waarschuwen enkele consultants ervoor dat het instrument uit wensniveau zal worden ingevuld en bijgevolg niet het juiste type zal rapporteren maar het zogezegde sociaal wenselijke type.

De resultaten uit onderzoeken naar de typeverdeling in management worden bijna unaniem gestaafd vanuit de dagelijkse praktijk. Deze bevindingen worden verklaard door het feit dat mensen met de voorkeuren *thinking* en *judging* van nature over de kwaliteiten die ondernemingen zoeken in een manager. Over het feit of deze bevinding cultuurgebonden is, bestaat twijfel bij de MBTI-experts. De ene erkennen de grote verschillen met de Oosterse cultuur terwijl andere zeggen dat ook in andere culturen de TJ-combinatie het meest frequent voorkomt bij managers. Sommige experts merken ook op dat deze verdeling van het persoonlijkheidstype in de toekomst kan veranderen door het toenemende aantal vrouwen in het management en door de wijziging in de waarden die een leider moet hebben. Democratisch en charismatisch leiderschap wordt steeds belangrijker. Daarnaast is het managen van teams met verschillende preferenties een heel belangrijke taak van managers. Het vraagt een grote inspanning van alle partijen om elkaars voorkeuren te aanvaarden maar het zal tot betere resultaten leiden. Om effectieve en evenwichtige beslissingen te nemen moet men immers beroep doen op de vier mentale functies. Dit is enkel mogelijk als mensen van verschillende persoonlijkheidstypes zich over het probleem buigen. Uiteraard kan men ook vragen dat mensen een bepaalde niet-geprefereerde functie voor hun rekening nemen, mensen zijn immers niet beperkt tot enkel hun voorkeuren, maar het zal wel meer inspanningen vragen.

Uit het onderzoek blijkt dat het meest gebruikte denkkader situationeel leidinggeven is. De grote praktische toepasbaarheid van het instrument is de belangrijkste reden. Daarenboven maakt dit model duidelijk dat er niet één juiste managementstijl bestaat maar dat deze afhankelijk is van de situatie. Daarnaast vinden de managers het logisch dat ze rekening moeten houden met het competentieniveau van hun medewerkers. Bijgevolg zullen ze het nut van het model gemakkelijk inzien. Het is echter mogelijk dat mensen het te veel als een receptenboek beschouwen en andere beïnvloedende factoren, naast het competentieniveau van de medewerker, niet in rekening brengen bij het bepalen van de gepaste leiderschapsstijl. Welk element uit de persoonlijkheid precies de managementstijl bepaald is niet duidelijk geworden uit dit onderzoek. De ene consultant denkt dat de preferentie op de *thinking-feeling* dimensie de grootste invloed zal hebben, andere zeggen dat je naar de voorkeuren naar de mentale functies moet kijken. De temperamenten zullen tot vier managementstijlen leiden en nog een andere groep zegt dat je naar het volledige persoonlijkheidstype moet kijken. Tenslotte zijn er experts die zeggen dat de attitudes de grootste invloed hebben op de leiderschapsstijl. Niemand bevestigt dat er voor elk persoonlijkheidstype een meest voor de hand liggende leiderschapsstijl bestaat.

De grote eindconclusie van dit onderzoek is dat de MBTI een waardevol persoonlijkheidsmodel is met heel veel toepassingsmogelijkheden binnen een organisatie. Het kan heel interessante inzichten aanreiken om leiderschap te verbeteren.

# ALGEMEEN BESLUIT

## 1. Samenvatting van de conclusies

De Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) is wereldwijd het meest gebruikte instrument om de persoonlijkheid van een individu in kaart te brengen. Jaarlijks nemen meer dan twee miljoen mensen de vragenlijst af. Het instrument werd ontwikkeld door Isabel Myers en haar moeder Katherine Cook Briggs om de theorie van Jung te operationaliseren. Deze theorie over het persoonlijkheidstype stelt dat het schijnbaar willekeurige gedrag van mensen eigenlijk te verklaren is door de preferenties van personen om hun mentale functies te gebruiken. Hij splitste mensen in acht groepen door hun voorkeur voor een introverte, gericht naar de innerlijke wereld, of een extraverte, gericht naar de buitenwereld, houding. Daarnaast hebben mensen een voorkeur in hun omgang met de wereld. De ene prefereren de rationele functies, *judging*, om met de wereld om te gaan en beoordelen de wereld met, ofwel de functie *thinking* ofwel de functie *feeling*. Anderen zullen irrationele functies, *perceiving*, gebruiken en de wereld waarnemen door *sensing* of *intuition*. De MBTI voegde een vierde dimensie toe aan de theorie waarbij de voorkeur voor de omgang met de externe wereld verduidelijkt wordt, *judging* of *perceiving*.

De MBTI probeert een beeld te krijgen van de persoonlijkheid op basis van de voorkeuren die een individu kent. “De MBTI identificeert preferenties op de vier volgende schalen, met twee tegengestelde preferenties die de extremen of polen van elke schaal bepalen:

? Waar een individu verkiest zijn of haar aandacht te richten en energie te halen: *extraversion* of *introversion*

? De manier waarop een individu verkiest informatie op te nemen: *sensing* of *intuition*

? De manier waarop een individu verkiest beslissingen te nemen: *thinking* of *feeling*

? De manier waarop een individu verkiest zich te oriënteren naar de buitenwereld: *judging* of *perceiving*.

Door de verschillende combinatie mogelijkheden van de voorkeuren op deze dimensies kan men 16 persoonlijkheidstypes vormen ofwel vier temperamenten. Dat is natuurlijke aanleg die een vingerafdruk plaatst op de attitudes en handelingen van een individu. De vier temperamenten zijn SPs, SJs, NFs en NTs.

De MBTI is in de eerste plaats een ontwikkelingsinstrument. ‘Individuation’ is het proces waarbij men de bewuste controle over de dominante en aanvullende functie los laat om de ontwikkeling en de integratie van de tertiaire en inferieure functies toe te laten. De dominantie van een proces is essentieel voor de stabiliteit van een persoon. Elk proces heeft specifieke doelstellingen en om deze succesvol te bereiken moet ze “constant duidelijk en ondubbelzinnig” zijn. Om een gebalanceerd leven te kunnen leiden, moeten mensen een tweede proces adequaat ontwikkelen, ondergeschikt aan het dominante proces. Men zal zijn aanvullende proces slechts raadplegen als het niet strijdig is met hun dominant proces en dan zal dit nog afhangen van de mate waarin het proces ontwikkeld is. De items in de vragenlijst van MBTI zijn gericht op oppervlakkig gedrag. Men kan het dominante proces bepalen aan de hand van de vier letters uit het persoonlijkheidstype van een persoon. Het dominante proces moet ofwel het *perceiving* proces zijn, dat wordt aangeduid door de tweede letter, ofwel het *judging* proces, dat wordt aangeduid door de derde letter. Aangezien de vierde letter aantoont hoe een persoon omgaat met de buitenwereld, toont deze preferentie het dominante proces voor de extraverte mensen, aangezien hun geprefereerde wereld de buitenwereld is. Bij introverte personen moet men een omgekeerde redenering volgen. Zij voelen zich namelijk het best in de innerlijke wereld en daarom wordt in de vierde letter hun aanvullende proces aangeduid, het proces dat wordt gebruikt in hun minst aangename wereld.

De validiteit en de betrouwbaarheid van de MBTI zijn uitvoerig bestudeerd en de grote meerderheid van de

onderzoeken komen tot positieve resultaten.

Psychologische validiteit is de mate waarin de beschrijvingen van het individu die resulteren uit de test en de omschrijvingen van het individu zelf overeenstemmen. In een onderzoek hierover vindt men dat 50% van de subjecten de beschrijving van hun type als heel passend aanvoelen en slechts een zeer laag percentage waardeert de tegenovergestelde beschrijving als typerend. Zelfinschattingen komen in 80% van de gevallen overeen met de resultaten van de indicator. Onderzoeken over de constructvaliditeit van de MBTI hebben uiteenlopende resultaten. De constructvaliditeit wordt op verschillende manieren gemeten. Bepaalde onderzoeken vergelijken de zelfinschatting van de deelnemers met het gerapporteerde type. Anderen bekijken de invloed van de typetheorie op de verdeling van het type in beroeps categorieën. Het blijkt dat *de sensing-intuition* dimensie de sterkste invloed heeft. Een andere werkwijze is de MBTI-scores correleren met andere indicatoren van persoonlijkheid. Onderzoek dat de MBTI vergelijkt met de meer algemene NEO-PI komt tot de conclusie dat de vier dimensies van de MBTI correlaties met vier van de vijf factoren uit het model vertonen. De statistische methode om dit na te gaan is de factoranalyse. De conclusies zijn echter niet eenduidig. In het ene onderzoek vindt men vier duidelijke clusters, andere onderzoeken vinden nog twee algemene factoren of vinden dat veel items niet de dimensie meten die ze moeten meten.

De criteriabetrouwbaarheid van de MBTI is ook vaak onderzocht. Men doet dit door hypothesen die men kan afleiden uit de typetheorie en de dimensies van het instrument en in een simulatie na te gaan of mensen zich gedragen zoals vanuit hun type voorspeld is. De interne consistentie van het instrument is aanvaardbaar voor de meeste steekproeven met volwassenen. De betrouwbaarheidscoëfficiënten zijn voldoende tot laag voor jongere respondenten en voor een populatie met mensen die een lager prestatieniveau hebben. Tenslotte gebruiken heel veel onderzoeken de testhertest constructie om de betrouwbaarheid van de MBTI na te gaan. Het persoonlijkheidstype wordt immers als een constante karakteristiek beschouwd. De meeste testhertest studies hebben een positieve uitkomst, 31% tot 61% van de subjecten tonen een identieke vierlettercode na intervallen van vijf weken tot zes jaar tussen de test en de hertest. Uit onderzoek naar de stabiliteit van het aangewezen type is gebleken dat het grootste aantal veranderingen in type voorkomen bij subjecten met initieel lage preferenties.

De discussie tussen het gebruiken van dichotomieën en continue scores wordt nog steeds gevoerd. Een instrument dat het psychologische type van een persoon bepaald, moet een bimodale distributie hebben. Deze bimodaliteit wordt echter niet teruggevonden en dat impliceert dat de persoonlijkheidstypes misschien geen verschillende populaties vertegenwoordigen en dus geen kwalitatief verschillende groepen zijn. Toch blijft men de dichotomieën verdedigen omdat de MBTI vanuit deze gedachte ontworpen is.

De MBTI kent enorm veel toepassingsmogelijkheden maar in deze thesis is enkel het gebruik van de MBTI in de managementwetenschap belicht. In het eerste deel wordt de relatie tussen het persoonlijkheidstype van de manager en zijn voorkeuren in al zijn deeltaken belicht. Dergelijke onderzoeken hebben niet altijd tot eenduidige resultaten geleid. Uit onderzoek naar de manier waarop een leider beslissingen neemt, kunnen we concluderen dat er niet kan aangenomen worden dat de informatieverzameling beïnvloedt wordt door de dimensie *sensing-intuition* en dat de informatieverwerking beïnvloedt wordt door de dimensie *thinking-feeling*. Alle vier de mentale functies hebben een zekere invloed op alle stappen in het proces van beslissingneming. Daarnaast spelen ook de omgevingsfactoren een belangrijke rol. Onderzoek naar de geprefereerde leiderschapsstijl van managers met een bepaald persoonlijkheidstype heeft ook niet tot duidelijke conclusies geleid. Het tweede deel gaat over de verdeling van het persoonlijkheidstype in het management van organisaties. De grote conclusie uit deze onderzoeken is dat *thinking-judging* de meest

voorkomende combinatie van preferenties is in het management. Deze bevinding is zowel op de verschillende organisatieniveaus, als over de verschillende functies van een manager teruggevonden. Ook over verschillende culturen heen heeft de meerderheid van de managers deze combinatie. Vrouwelijke managers vertonen eveneens in een hogere mate dan de algemene vrouwelijke bevolking een voorkeur voor *thinking* en *judging*.

Men moet echter niet concluderen dat de theorie rond persoonlijkheid onbruikbaar is binnen de managementwetenschap. De aanwijzingen uit onderzoek rond het persoonlijkheidstype kan en moet men aanwenden om taken en projecten binnen de organisatie efficiënter en effectiever te laten verlopen. De ontwikkeling van het type en het aanleren van vaardigheden en kennis moeten in rekening gebracht worden, het is belangrijk een ontwikkelingsplan op te stellen om ervoor te zorgen dat niemand in zijn eigen sterktes en beperkingen blijft vastzitten (WALCK C., 1997, blz. 100).

In het onderzoek worden twee onderzoeksvragen besproken. De eerste onderzoeksvraag wil de waarde van de MBTI als persoonlijkheidsmodel nagaan. Dat dit instrument reeds 50 jaar meegaat is in de eerste plaats de verdienste van Jung die met zijn theorie van het persoonlijkheidstype de persoonlijkheid van de mens op een heel fundamentele manier in kaart brengt. Zijn indeling van de mentale functies kan zelfs gekoppeld worden aan de theorie van de kosmische realiteit. De vragenlijst is reeds in verschillende talen vertaald. Onderzoek om de vragenlijst te herstandaardiseren voor een bepaald land of cultuur wordt als belangrijk aanzien omdat letterlijke vertalingen vanuit de Amerikaanse of Engelse versie inderdaad vertekeningen kunnen opleveren omdat woorden andere connotaties of een bredere of engere zin kunnen hebben in een andere taal. Daarnaast is het zo dat in verschillende culturen verschillende preferenties als sociaal wenselijk beschouwd worden, bijgevolg moeten de waarden van de items aangepast worden aan de populariteit in een andere cultuur. De aanpassing van de inhoud van de items aan de maatschappelijke evoluties wordt niet als een noodzakelijkheid beschouwd door de MBTI-consulenten.

De betrouwbaarheid en de validiteit van het instrument worden bevestigd door de bevindingen van de consulenten in de dagelijkse praktijk. Mensen kunnen wel schuiven op een bepaalde dichotomie in de stekke van hun preferentie maar zullen nooit een voorkeur voor de tegenpool ontwikkelen. Verschuivingen zullen voornamelijk plaatsvinden op de middelste dimensies, de mentale functies. Deze verschuivingen ontstaan door het aanleren van bepaald gedrag en door crisissen kunnen mensen zich dicht bij het middenpunt van een dimensie bevinden. Wijzigingen op drie of vier dimensies is echter uitgesloten. Het instrument kent ook een heel hoge opzichtvaliditeit want 80 tot 90% van de deelnemers kiezen de vier preferenties uit het gerapporteerde type als hun best-fit. Andere consulenten wijzen erop dat 30% van de deelnemers niet akkoord gaat met zijn type maar dit is meestal beperkt tot één of twee dimensies.

De werkwijze van de zelfrapportering is volgens de HR-professionals de beste manier omdat enkel de persoon zelf zijn voorkeuren kan bepalen. Reëel gedrag kan immers afwijken van het voorkeursgedrag door de situatie waarin het individu zich bevindt, maar de energie die een persoon daarvoor moet aanwenden kan niemand observeren. Het is wel zo dat de respondent een zekere maturiteit moet hebben, algemeen wordt de leeftijd 20 jaar als grens aangenomen, om de vragenlijst in zelfeigenaarschap te kunnen invullen. Het gevaar voor manipulatie wordt door de MBTI-experts als miniem aanzien. Het is immers zo dat mensen het moeten invullen om zichzelf te leren kennen, om op die manier zichzelf te kunnen ontwikkelen. De verschillende controlesystemen om het ware persoonlijkheidstype te bepalen, als de best-fit en de feedback zullen manipulatie in grote mate ook ontmaskeren.

De voordelen van de MBTI zijn talrijk maar de voornaamste zijn het inzicht bieden in een persoon want zelfkennis is de eerste stap om tot ontwikkeling van de persoon te komen. De andere zijn kort samengevat: de onbedreigende taal, het lineaire denken, geen waardeoordeel op de voorkeuren plakken. Het grote nadeel in de MBTI is dat het geen rekening



houdt met rolambigüïteiten. Mensen gedragen zich immers niet gelijk in elke situatie, personen zijn in staat om hun niet-geprefereerde functies en attitudes te gebruiken wanneer de situatie dit vraagt. Zoals ieder model vereenvoudigt de MBTI de werkelijkheid sterk waardoor het gevaar ontstaat dat de gebruikers in stereotiepen denken en het op een deterministische manier aanwenden. De waarde van de MBTI wordt onderzocht door na te gaan of kennis over het persoonlijkheidstype voldoende is opdat mensen hun handelingen zullen aanpassen om de beperkingen vanuit hun voorkeuren te overstijgen. De experts bevestigen dat inzicht in hun persoonlijkheid de leiders laat inzien waarom bepaalde zaken vroeger misliepen. In de sessies moet echter duidelijk worden bewezen aan de hand van voorbeelden of oefeningen wat de kennis opbrengt opdat leiders het effectief zouden toepassen. Het atief toepassen van de typetheorie wordt door enkele MBTI-experten voornamelijk toegeschreven aan mensen met een voorkeur voor *intuition* en/of *perceiving*. Anderen schrijven het toe aan andere factoren zoals motivatie om betere resultaten te boeken, openheid voor de theorie en bereidheid om te veranderen.

De tweede onderzoeksvraag gaat na wat de waarde is van de MBTI in organisaties en meer specifiek in leiderschapstrainingen. Het grote voordeel van de MBTI in leiderschapstraining is inzicht geven aan de leider over alle aspecten van zijn functie. De MBTI maakt de leider duidelijk wat zijn geprefereerde leiderschapsstijl is, hoe hij communiceert, hoe hij beslissingen neemt en heel belangrijk hoe hij in al deze elementen overkomt bij zijn medewerkers. Het is belangrijk dat de leider inziet dat hij niet overal even goed in is en daarom de diversiteit binnen zijn team moet aanspreken om tot evenwichtigere beslissingen te komen (cf. infra). Een ander belangrijk inzicht is dat de MBTI verduidelijkt wat de stressfactor, de inferieure functie, van de leider is en dat hij door dit besef op tijd een pauze kan inlassen wanneer deze functie te veel aangesproken wordt. Daarom is het belangrijk om de typedynamiek te introduceren in leiderschapstrainingen zodat ze een zicht krijgen op hun voorkeursvolgorde van de mentale functies en hierdoor kunnen ze ook hun stressindicator bepalen, die is namelijk gelijk aan hun inferieure functie. Men moet er wel op toe zien dat de leiders zich niet te veel concentreren op de nietgeprefereerde functies zodat ze hun natuurlijke voorkeuren verwaarlozen en op geen enkel vlak meer uitblinken. Daarnaast moet men ook duidelijk maken dat ze ook op de attitudes verder kunnen ontwikkelen.

Het instrument heeft talloze toepassingsmogelijkheden. De geïnterviewde experts gebruiken het in een organisatie voornamelijk voor teambuilding, leiderschapsontwikkeling, het creëren van een gemeenschappelijke taal, stressmanagement en veranderingsmanagement. De toepassing rond teambuilding wordt in het onderzoek meer in detail ondervraagd. De voornaamste doelstelling is analyseren welke preferenties aanwezig zijn in een team en ervoor zorgen dat alle voorkeuren vertegenwoordigd zijn, hetzij door iemand met deze natuurlijke voorkeur hetzij door een persoon die bereid is meer energie te gebruiken om een niet-geprefereerde functie op zich te nemen. Men mag echter niet uit het oog verliezen dat andere factoren bepalen hoe men een team moet samenstellen, zoals ervaring en competenties. De MBTI-experts waarschuwen er eveneens voor dat het instrument niet deterministisch mag worden toegepast en dat men ruimte moet laten voor de ontwikkeling van de werknemers. Het managen van teams met verschillende preferenties is een heel belangrijke taak van managers. Het vraagt een grote inspanning van alle partijen om elkaars voorkeuren te aanvaarden maar openheid over en begrip voor elkaars voorkeuren zal uiteindelijk tot betere resultaten leiden. Om effectieve en evenwichtige beslissingen te nemen moet men immers beroep doen op de viementale functies. Dit is enkel mogelijk als mensen van verschillende persoonlijkheidstypes zich over het probleem buigen. Uiteraard kan men ook vragen dat mensen een probleem vanuit een niet-geprefereerde functie benaderen, mensen zijn immers niet beperkt tot hun natuurlijke voorkeuren. Dit zal wel meer inspanningen vragen.

De MBTI mag niet voor selectie gebruikt worden. De verklaring hiervoor is dat er geen verband is tussen de prestatie

van een persoon in een bepaalde functie of een bepaald beroep en zijn of haar persoonlijkheidstype. Het meten van de voorkeuren is niet voldoende om iemand te selecteren. Men moet eveneens oog hebben voor de intelligentie, de motivatie, de ambitie en de competentie van de persoon. Tenslotte waarschuwen enkele consultants ervoor dat het instrument uit wensniveau zal ingevuld worden en bijgevolg niet tot het juiste type zal leiden.

De resultaten van onderzoek naar de verdeling van het persoonlijkheidstype in management worden bevestigd door de meeste consultants. *Thinking* en *judging* zijn ook in België de meest voorkomende preferenties en hoe hoger men op de organisatieladder klimt hoe frequenter de voorkeur *intuition* voorkomt. Sommige experts merken op dat deze verdeling van het persoonlijkheidstype in de toekomst kan veranderen door het toenemende aantal vrouwen in het management en door de wijzigingen in de waarden die een leider moet hebben. Democratisch en charismatisch leiderschap wordt steeds belangrijker.

Uit het onderzoek blijkt dat het meest gebruikte denkkader situationeel leidinggeven is. De grote praktische toepasbaarheid van het instrument is de belangrijkste reden. Daarenboven maakt dit model duidelijk dat er niet één juiste managementstijl bestaat maar dat deze gepaste stijl afhankelijk is van de situatie. Daarnaast vinden managers het logisch dat ze rekening moeten houden met het competentieniveau van hun medewerkers, bijgevolg zullen ze het nut van het model gemakkelijk inzien. Het is echter wel mogelijk dat mensen het instrument te veel als een receptenboek beschouwen en andere beïnvloedende factoren buiten het competentieniveau van de medewerkers, niet in rekening brengen bij het bepalen van de gepaste leiderschapsstijl.

Welk element uit de persoonlijkheid de managementstijl bepaalt, is niet duidelijk geworden uit dit onderzoek. De ene consultant denkt dat de preferentie op de *thinking-feeling* dimensie de grootste invloed zal hebben, andere zeggen dat je naar de voorkeuren voor de mentale functies moet kijken. De temperamenten zullen tot vier managementstijlen leiden en nog een andere groep zegt dat je naar het volledige persoonlijkheidstype moet kijken. Tenslotte zijn er experts die zeggen dat de attitudes de grootste invloed hebben op de leiderschapsstijl. Niemand bevestigt echter dat er voor elk persoonlijkheidstype een meest voor de hand liggende leiderschapsstijl bestaat.

De grote eindconclusie van dit onderzoek is dat de MBTI een waardevol persoonlijkheidsmodel is met heel veel toepassingsmogelijkheden binnen een organisatie. Het kan heel interessante inzichten aanreiken om leiderschap te verbeteren. Wat is nu een goede leider in het licht van de typetheorie? De essentie van een goede leider is dat hij de behoeftes van zijn medewerkers kent en ermee rekening houdt in zijn handelen. Een goede leider bereikt objectieven door zijn stijl af te stemmen op de unieke combinatie van het ontwikkelingsniveau van zijn medewerkers, de omstandigheden en de taak. Iemand die niet noodzakelijk bij elke taak het beter weet, maar toegeeft dat hij voor bepaalde zaken minder sterk is en die dan ook overlaat aan een medewerker die deze sterkte wel van nature heeft.

## **2. Beperkingen van het onderzoek**

De grootste beperking is dat ik zelf niet over een accreditatie beschik om de MBTI af te nemen bij respondenten en hun resultaten te interpreteren. Hierdoor kan ik geen onderzoek uitvoeren dat bijvoorbeeld de typeverdeling in organisaties nagaat. Anderzijds vraagt het afnemen van de MBTI veel tijd, aangezien de feedback heel belangrijk is om tot een bevestiging van het gerapporteerde type te komen. Daarom maken de meeste onderzoekers gebruik van de database met MBTI-profielen van CAPT, anders kan het jaren duren tot de gegevens van een voldoende grote steekproef verzameld zijn. Een tweede beperking in het onderzoek is dat vele MBTI-experts de gegevens van hun klanten om ethische

redenen niet kunnen vrijgeven. De gegevens over de MBTI zijn immers confidentieel en deze werkwijze moet worden gerespecteerd. Als men casestudies wil uitvoeren, moet men de volledige toestemming van de respondenten hebben en moet men hen van het begin opvolgen. Uiteraard kan dit alleen gebeuren door of in samenwerking met een erkende consultant. Dergelijke opzetten vragen een lange opvolging van de teams die worden begeleid om met zekerheid de invloed van het gebruik van de MBTI op de resultaten van het team na te gaan. Tenslotte is ook aan de gekozen opzet een nadeel verbonden. Het afnemen van interviews is immers een intensieve werkwijze die veel tijd vraagt, de gemiddelde tijd van een interview tijd bedraagt 1 uur. Hierdoor kan ik maar een beperkt aantal mensen ondervragen en zal de mening van 11 experts misschien niet representatief zijn voor de volledige populatie MBTI-experts in Vlaanderen.

### 3. Voorstellen verder onderzoek

Er zijn verschillende manieren waarop men het verband tussen persoonlijkheid en leiderschap beter kan onderzoeken. Ten eerste, moet men gebruik maken van de vier dimensies in plaats van enkel naar de voorkeuren voor de functieparen te kijken (cf. supra) (WALCK C., 1992, blz. 21). Men moet de interactieve effecten van type en management gaan bestuderen om tot een postmodern perspectief te komen (WALCK C., 1997, blz. 100). Ten tweede, moet men de invloed van het type onderzoeken in echte situaties en in simulaties om specifieke relaties te gaan onderzoeken. Ten derde moet er meer nadruk worden gelegd op de dynamiek en de ontwikkeling van het persoonlijkheidstype (WALCK C., 1997, blz. 100). Typeontwikkeling is belangrijk om leiderschap te begrijpen. Door naar verschillen binnen een bepaald persoonlijkheidstype te kijken in combinatie met meer klinische metingen kan men effectieve en ineffectieve leden van een bepaald psychologisch type identificeren. Daarnaast is het ook belangrijk dat men de verschillen in persoonlijkheid in leiderschap in verband brengt met verschillen in opleiding, etnische achtergrond, geslacht en leeftijd (MCCAULLEY M., 1989, blz. 39).

Het onderzoek naar de typeverdeling in organisaties is heel erg uitgebreid maar kan toch op enkele punten worden uitgebreid of aangepast. In grote ondernemingen zijn er verschillende gradaties tussen de directeuren. Een studie naar de blijvende trend van het groeiende aandeel *intuition* en *thinking* is hier op zijn plaats (REYNIERSE J., 1993, blz. 22). Onderzoek naar de richting van human resourcstromen van het ingangsniveau tot men de industrie verlaat, zou tot een begrip kunnen leiden over de ontwikkeling van managers. De vergelijking van het type van economiestudenten met hun persoonlijkheidstype als senior executiees op het hoogste verantwoordelijkheidsniveau kan belangrijke inzichten opleveren over de typeontwikkeling van managers over de verschillende niveaus van een organisatie (REYNIERSE J., 1991, blz. 32).

In de organisaties zijn de toepassingen eindeloos en werd in deze verhandeling dan ook maar een heel klein deel van de toepassingsmogelijkheden in kaart gebracht. In de meeste organisatie wordt de MBTI hoofdzakelijk gebruikt voor de ontwikkeling van de managers en hun vaardigheden (MOORE T., 1987, blz. 74). Teambuilding, timemanagement, communicatieverbetering en stressmanagement zijn ook vaak gebruikte toepassingen. Om echt de waarde van het instrument te gaan bepalen, kan men zich toespitsen op casestudies in een van deze domeinen. Voornamelijk teambuilding kan een interessante invalshoek. Er werd hier heel veel over geschreven en uit de interviews kan ik afleiden dat er toch in bepaalde ondernemingen rekening mee wordt gehouden. Door de resultaten en de prestaties van het team voor en na de implementatie van de kennis uit de MBTI te vergelijken, krijgt men een duidelijk en objectief

beeld van de waarde van de toepassing. Een andere mogelijkheid is het verschil in de tevredenheid en/of motivatie van de werknemers te testen voordat de managers een workshop rond leiderschap, bijvoorbeeld waar hij de theorie rond situationeel leiderschap heeft aangeleerd, te testen en de tevredenheid en/of motivatie na het toepassen van die theorie op de werkvloer. De conclusies uit de MBTI hebben echter nog niet zo sterke invloed in de organisatie van ondernemingen als in de Verenigde Staten waar het in elk aspect van het dagelijkse leven wordt gebruikt tot in relatiebureaus. Een andere interessante studie die men kan maken in de HR-afdeling van een grote onderneming is het vergelijken van de persoonlijkheid van de organisatie, hiervoor bestaan gespecialiseerde instrumenten, met het persoonlijkheidstype van haar werknemers. Op die manier kan men bijvoorbeeld het personeelsverloop kaderen aan de typetheorie. Naar mijn mening kan dit belangrijke consequenties opleveren voor de HR-afdeling om eventueel de selectie-instrumenten en beoordelingstesten aan te passen opdat ook mensen met een persoonlijkheidstype verschillend aan dat van de organisatie worden aangenomen en zich goed blijven voelen binnen de organisatie en dus goed presteren en gemotiveerd blijven werken. De typetheorie moet echter niet worden beperkt tot de human resource afdeling. Immers zo een organisatie, en bijgevolg ook haar producten en merken, heeft een bepaalde persoonlijkheid. Het kan dan ook waardevol zijn het gebruik van de MBTI op in het departement marketing na te gaan. Men kan bijvoorbeeld de voorkeuren van het doelsegment in kaart brengen. De MBTI kan dan een heel interessante methode om de persoonlijkheid van het product af te stemmen op de voorkeuren van het doelsegment.

## LIJST MET GERAADPLEEGDE WERKEN

ANDERSON, S. J., 1993, *Psychological type and leadership (counselling directors)*, niet-gepubliceerde doctoraatsverhandeling, University of Calgary, Canada, Dissertation Abstracts International, 54(02), 378A.

BABLONKA J., 1992, *The relationship between interpersonal effectiveness and psychological type of first-line supervisors*, niet-gepubliceerde doctoraatsverhandeling, The fielding institute, Santa Barbara, California.

BARGER N. en KIRBY L., 1998, 'Uses of type in multicultural settings', In I. B. Myers, M. H. McCaulley, N. L. Quenk, A. L. Hammer, *MBTI Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*, derde editie, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, blz. 367-384.

BASS B., 1985, *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York.

BENFARI R., 1991, *Understanding your management style. Beyond the Myers-Briggs type indicator*, Lexington books, New York, 202 blz.

BENFARI R., 1995, *Changing your management style. How to evaluate and improve your own performance*, Lexington books, New York, 253 blz.

BENFARI R., 1999, *Understanding and changing your management style*, Jossey-Bass publishers, San Francisco, 282 blz.

BERENS L. en ISACHSEN O., 1988, *Working together. A personality-centered approach to management*, Institute for Management Development, California, 348 blz.

BERENS L. en NARDI D., 1999, *The 16 sixteen personality types. Descriptions for self-discovery*, Telos publications, California, 52 blz.

BERENS L. et al, 2001, *Quick guide to the 16 personality types in organizations. Understanding personality differences in the workplace*, Telos publications, California, 44 blz.

BERENS L., 2000, *Understanding yourself and others. An introduction to temperament 2.0*, Telos publications, California, 44 blz.

BLANCHARD K., 1985, *Leadership and the one minute manager. Increasing effectiveness through situational leadership*, William Morrow and company, New York, 111 blz.

BLANCHARD K., 1992, *Blanchard training and development*, Consulting Psychologist Press.

- BOLTON R., 1984, *Social style/Management Style: developing productive work relationships*, Dorothy Grover Bolton. New York: American Management Association, 171 blz.
- BRADWAY K., 1964, 'Jung's psychological types: Classification by test versus classification by self', *Journal of analytical psychology*, vol. 9, blz. 129-135.
- BRIGGS MYERS I. en MYERS P., 1980, *Gifts differing. Understanding personality type*, Consulting Psychologists Press, California, 228 blz.
- BRIGGS MYERS I., Introduction to type, URL:  
[http://www.myersbriggs.org/my\\_mbti\\_personality\\_type/mbti\\_basics/the\\_16\\_mbti\\_types.asp](http://www.myersbriggs.org/my_mbti_personality_type/mbti_basics/the_16_mbti_types.asp) (17/02/2005).
- CAPRARO R. en CAPRARO M., 2002, 'Myers-Briggs type indicator score reliability across studies: a meta-analytic reliability generalization study', *Educational and psychological measurement*, vol. 62, nr. 4, August 2002, blz. 590-602.
- CARLAND J. C. en CARLAND J. W., 1992, 'Managers, small business owners and entrepreneurs: the cognitive dimension', *Journal of business and entrepreneurship*, vol. 4, blz. 55-66.
- CARLSON J., 1989, 'Rebuttal: The MBTI: Not ready for routine use in counselling. A reply', *Journal of counselling and development*, vol. 67, April 1989, blz. 489.
- CARLSON J., 1989, 'Testing the test. Affirmative: In support of researching the Myers-Briggs type indicator', *Journal of counselling and development*, vol. 67, April 1989, blz. 484-486.
- CARNE G. en KIRTON M., 1982, 'Styles of creativity: test score correlations between Kirton Adaptation-Innovation Inventory and Myers-Briggs Type Indicator', *Psychological reports*, vol. 50, blz. 31-36.
- CARSKADON T., 1992, 'Type and leadership: What the research suggests', *Bulletin of psychological type*, vol. 15, nr. 2, blz. 22-23.
- Center for applications of psychological type, MBTI Bibliography, Gainesville, Florida, URL:  
[http://www.capt.org/Research/bibliography\\_search.cfm](http://www.capt.org/Research/bibliography_search.cfm) (februari-maart 2005).
- CHUNG I., 1986, *An investigation of the relationship between the corporate planner's personal characteristics and the successful functioning of the corporate planning process*, niet-gepubliceerde doctoraatsverhandeling, University of Minnesota, Minneapolis.
- COHEN D. et al., 1981, 'A construct validity study of the Myers-Briggs type indicator', *Educational and psychological measurement*, vol. 41, nr. 3, blz. 883-891.
- CULP G. en SMITH A., 2001, 'Understanding Psychological type to improve project team performance', *Journal of*

*management in engineering*, January 2001, blz. 24-33.

CRAWFORD S. G., 1991, *Leadership types and second-order change (superintendents)*, niet-gepubliceerde doctoraatsverhandeling, University of North Carolina at Greensboro.

DAVIS D., 1981, *An experimental investigation of the form of information presentation, psychological type of the user, and performance within the context of a management information system*, niet-gepubliceerde doctoraatsverhandeling, Auburn University, Auburn.

DAVIS T., 1981, *Personality type, leadership style and leadership training: a study of secondary school principals*, niet-gepubliceerde doctoraatsverhandeling, Auburn University, 160 blz.

DE PELSMACKER P. en VAN KENHOVE P., 2002, *Marktonderzoek. Methoden en toepassingen*, Garant, Antwerpen/Appeldoorn, 836 blz.

DULEY, S. I. Y., 1989, *Characteristics and human skills of women who manage women: A community college case study*, niet-gepubliceerde Doctoraatsverhandeling, Western Michigan University, Kalamazoo.

EVERED R., 1977, 'Organizational activism and its relation to "reality" and mental imagery', *Human relations*, vol. 30, nr. 4, blz. 311-334.

FASISKA E. J., 1992, 'Managerial type determination and its role in the development of an Entrepreneurial Quotient (EQ) instrument', *International Journal of Value-based management*, vol. 5, blz. 17-37.

FILBECK G. en SMITH L., 1996, 'Learning styles, teaching strategies and predictors of success for students in corporate finance', *Financial practice and education*, spring/summer 1996, blz. 75-85.

FITZGERALD C. R., 1994, 'The relationship between the MBTI and ratings of management skills, occupational stress, and managerial job satisfaction', in *Proceedings of the Myers-Briggs Type Indicator and Leadership: An International Research Conference*, College Park, University of Maryland, blz. 163-176.

FITZGERALD C. en KIRBY L., 1997, *Developing leaders. Research and applications in psychological type and leadership development*, Davies-Black publishing, Palo Alto, California, 537 blz.

FURNHAM A., 1996, 'The big five versus the big four: the relationship between the Myers-Briggs type indicator (MBTI) and NEO-PI five factor model of personality', *Personality and individual differences*, vol. 21, nr. 2, blz. 303-307.

FURNHAM A. en STRINGFIELD P., 1992, 'Personality and work performance. Myers-Briggs type indicator correlates of managerial performance in two cultures', *Personality and individual differences*, vol. 14, nr. 1, blz. 145-

FURNHAM A. en STRINGFIELD P., 1993, 'Personality and occupational behaviour: Myers-Briggs type indicator correlates of managerial practices in two cultures', *Human relations*, vol. 46, nr. 7, blz. 827-849.

GARDEN A. M., 1989, 'Organisational size as a variable in type analysis and employee turnover', *Journal of psychological type*, vol. 17, blz. 3-13.

GARDNER W. en MARTINKO M., 1990, 'The relationship between psychological type, managerial behavior and managerial effectiveness: an empirical investigation', *Journal of psychological type*, vol. 19, blz. 35-43.

GARDNER W. en MARTINKO M., 1996, 'Using the Myers-Briggs type indicator to study managers: a literature review and research agenda', *Journal of management*, vol. 22, nr. 1, blz. 45-83.

GARCEAU L., 1986, *The relationship of cognitive style and usage environment to decision-making performance, user satisfaction and information preferences: A contingency model*, niet-gepubliceerde doctoraatsverhandeling, Boston University, Boston, MA.

GASTER W. et al, 1984, 'Jungian type in retail store managers', *Journal of psychological type*, vol. 16, blz. 3-12.

GINN C. W. en SEXTON D. L., 1988, 'Psychological types of inc. 500 founders and their spouses', *Journal of psychological type*, vol. 16, blz. 3-12.

GHANI J., 1981, *The effects of information representation and modification on decision performance*, niet-gepubliceerde doctoraatsverhandeling, University of Pennsylvania, Philadelphia.

GOBY V. en LEWIS J., 2000, 'Using experiential learning theory and the Myers-Briggs type indicator in teaching business communication', *Business communications quarterly*, vol. 63, nr. 3, blz. 39-48.

GRYSKIEWICZ N., 1982, *Creative leadership development and the Kirton adaptation-innovation inventory*, niet-gepubliceerde voordracht London, UK.

GRYSKIEWICZ N. en TULLAR W., 1995, 'The relation between personality type and creativity style among managers', *Journal of Psychological type*, vol. 32, blz. 30-35.

HAI D. M., 1983, 'Comparison of personality dimensions in managers: Is there a management aptitude?', *Akron business and economic review*, vol. 14, nr. 1, blz. 31-36.

HALEY U. en STUMPF S., 1989, 'Cognitive trails in strategic decision making: Linking theories of personalities and cognitions', *Journal of Management studies*, vol. 26, nr. 5, blz. 447-497.



- HAMMER A., 1996, 'MBTI® research at CPP', *Bulletin of psychological type*, vol. 19, nr. 2, blz. 11.
- HASEGAWA K., 1986, 'Japanese-style management', *Kodansha international*, Ltd., Tokyo.
- HARRISON N. W., 1976, 'Validation of Jung's typological framework', *Dissertation Abstracts international*, september, vol. 37, nr. 3A.
- HEALY C., 1989, 'Negative: The MBTI: Not ready for routine use in counselling', *Journal of counselling and development*, vol. 67, April 1989, blz. 487-488.
- HEALY C., 1989, 'Rebuttal: In response to Professor Carlson', *Journal of counselling and development*, vol. 67, April 1989, blz. 490.
- HEIN H., 1989, *Psychological type, coaching activities, and coaching effectiveness in corporate middle managers*, niet-gepubliceerde doctoraatsverhandeling, Temple University, Philadelphia.
- HELLREIGEL D. en SLOCUM J., 1975, 'Managerial problem-solving styles', *Business Horizons*, December 1975, blz. 29-37.
- HELLREIGEL D. en SLOCUM J., 1980, 'Preferred organizational designs and problem-solving styles: Interesting companions', *Human systems management*, vol. 1, blz. 151-158.
- HENDERSON J. C. en NUTT P. C., 1980, 'The influence of decision style on decision making behaviour', *Management science*, vol. 26, nr. 4, blz. 371-386.
- HERSEY P. et al., 1996, *Management of organizational behaviour. Utilizing human resources*, Prentice Hall international inc., California, 627 blz.
- HERSEY P. ., 1999, *Situationeel leiding geven*, Contact, Amsterdam/Antwerpen, 144 blz.
- HILLS H., 2004, 'Collaborative decisionmaking: how to make it work', *The training journal*, July 2004, blz. 18-22.
- HOGAN R. et al, 'What we know about leadership. Effectiveness and personality', *American psychologist*, June 1994, vol. 49, nr. 6, blz. 493-504.
- HOY F. en HELLREIGEL D., 1982, 'The Kilmann and Herden model of organizational effectiveness criteria for small business managers', *Academy of management journal*, vol. 25, nr. 2, blz. 308-322.
- HUITT W., 1992, 'Problem solving and decision making: consideration of individual differences using the Myers-

Briggs type indicator', *Journal of psychological type*, vol. 24, blz. 33-44.

HUNT T., 1986, *An investigation of problem recognition: Developing a measure of problem recognition ability and assessing its usefulness to strategic managers*, niet-gepubliceerde doctoraatsverhandeling, The Florida State University, Tallahassee.

JACOBY P. F., 1981, 'Psychological types and career success in the accounting profession', *Research in psychological type*, vol. 4, blz. 24-37.

JOHNSON D., 1992, 'Predicting promotion to management in the wholesale grocery industry using the type differentiation indicator', *Journal of psychological type*, vol. 23, blz. 51-59.

JOHNSON D., 1994, 'How psychological type influences effective leadership: The survey of management practices and the type differentiation indicator (TDI)', in Fitzgerald (Ed.), *Proceedings from the Myers-Briggs type indicator and leadership: an international research conference*, blz. 89-97.

JOHNSON D. en SAUNDERS D., 1990, 'Confirmatory factor analysis of the Myers-Briggs type indicator- expanded analysis report', *Educational and psychological measurement*, vol. 50, blz. 561-571.

JUNG C., 1971, *Psychological types*, Routledge and Kegan Paul, London, XV, 617 blz.

KAGAN J. en SNIDMAN N., 1991, 'Temperamental factors in human development', *American psychologist*, vol. 46, nr. 8, August 1991, blz. 856-862.

KERIN R. A. en SLOCUM J., 1981, 'Decision-making style and acquisition of information: further exploration of the Myers-Briggs type indicator', *Psychological reports*, vol. 49, blz. 132-134.

KENNY D. A., 1979, *Correlation and causality*, Wiley, New York.

KIERSEY D. en BATES M., 1984, *Please understand me. Character & temperament types*, Prometheus Nemesis book company, California, 207 blz.

KIERSEY D., 1998, *Please understand me II. Temperament, Character, Intelligence*, Prometheus Nemesis Book Company, Del Mar, 350 blz.

KILMANN R. H. en HERDEN R., 1976, 'Toward a systematic methodology for evaluating the impact of interventions on organizational effectiveness', *Academy of management review*, vol. 1, nr. 3, blz. 87-98.

KILMANN R. H. en MITROFF I., 1976, 'Qualitative versus quantitative analysis for management science: different forms for different psychological types', *Interfaces*, vol. 6, nr. 2, blz. 17-27.

- KILMANN R. H. en THOMAS K. W., 1975, 'Interpersonal conflict-handling behaviour as reflections of Jungian personality dimensions', *Psychological Reports*, vol. 37, nr. 3, blz. 971-980.
- KIRBY L. et al, 1997, *Work types. Understanding your personality – How it helps you and holds you back and what you can do to understand it*, Warner Books, New York, 250 blz.
- KIRTON M. J., 1987, *Kirton adaptation-innovation inventory manual*, Hatfield, England, Occupational research centre.
- KUMMEROW J. en HIRSH S., 1997, *Life types. Understanding yourself and making the best of who you are*, Warner Books, New York, 278 blz.
- Kwalificatietraining*, 2005, Oxford Psychologist Press
- LAWRENCE G. en MARTIN C., *Building people, building programs*, URL:  
[http://www.myersbriggs.org/my\\_mbti\\_personality\\_type/mbti\\_basics/reliability\\_and\\_validity.asp](http://www.myersbriggs.org/my_mbti_personality_type/mbti_basics/reliability_and_validity.asp)(17/02/2005).
- LOEHR H., 1983, *Individual differences in manager's perceptions of their work*, niet-gepubliceerde doctoraatsverhandeling, University of Massachusetts.
- MACDAID G. P. et al, 1987, *Myers-Briggs type indicator atlas of type tables*, CAPT publications, Gainesville, Florida.
- MACRIDES G., 1981, *The relationship of psychological type and other personal variables to the decision-making behaviour of administrators*, niet-gepubliceerde doctoraatsverhandeling, University of WisconsinMadison.
- MALLEY J., 1982, *An exploratory investigation into managerial, organizational and strategic planning correlates of problem recognition*, niet-gepubliceerde doctoraatsverhandeling, The Florida State University, Tallahassee.
- MARTIN C., 1997, *Looking at Type: The Fundamentals*, URL:  
[http://www.myersbriggs.org/my\\_mbti\\_personality\\_type/mbti\\_basics/extraversion\\_or\\_introversion.asp](http://www.myersbriggs.org/my_mbti_personality_type/mbti_basics/extraversion_or_introversion.asp)(17/02/2005).
- MASON R. en MITROFF I., 1973, 'A program for research on management information systems', *Management science*, vol. 19, nr. 5, blz. 475-487.
- MCCAULLEY M. H., 1981, 'Jung's theory of psychological types and the MyersBriggs type indicator' In P. McReynolds (Ed.), *Advances in personality assessment*, Jossey-Bay, San Francisco, vol. 5, blz. 294-352.
- MCCAULLEY M. H., 1989, *The Myers-Briggs type indicator and leadership*, Center for applications of psychological type, Gainesville, Florida, 45 blz.
- MCCAULLEY M. H., 1990, 'The Myers-Briggs type indicator: A measure for individuals and groups', *Measurement & evaluation in counselling & development*, vol. 22, nr. 4, blz. 182-185.

MCCAULLEY M. H., 1992, 'Leadership and psychological type: Asking the right questions', *Bulletin of psychological type*, vol. 15, nr. 1, blz. 5-6.

MCCRAE R. en COSTA P., 1989, 'Reinterpreting the Myers-Briggs type indicator from the perspective of the five factor model of personality', *Journal of Personality*, vol. 57, nr. 1, March 1989, blz. 17-40.

MCINTYRE S., 1991, *Conflict management by male and female managers as reported by self and by male and female subordinates*, niet-gepubliceerde doctoraatsverhandeling, Georgia State University, Atlanta.

MCGHEE M. J., 1992, *Relation of leadership temperament to change facilitator effectiveness*, niet-gepubliceerde doctoraatsverhandeling, University of Texas at Austin.

MCGUINNESS M., 2004, *You've got personality. An introduction to the personality types described by Carl Jung & Isabel Myers*, MaryMac Books, Australia, 44 blz.

MESSICK S., 1980, 'Test validity and the ethics of assessment', *American psychologist*, vol. 35, blz. 1012-1027.

MILLS J., ROBEY D. en SMITH L. D., 1985, 'Conflict handling and personality dimensions of project management personnel', *Psychological Reports*, vol. 57, nr. 3, blz. 1135-1143.

MITROFF I., 1983, *Stakeholders of the organizational mind*, Jossey-Bass, San Francisco.

MITROFF I. en KILMANN R., 1975a, 'Stories managers tell: A new tool for organizational problem solving', *Management review*, blz. 19-28.

MITROFF I. en KILMANN R., 1975b, 'On evaluating scientific research: The contribution of the psychology of science', *Journal of technological forecasting and social change*, vol. 8, blz. 163-174.

MITROFF I. et al., 1977, 'The application of behavioural and philosophical technologies to strategic planning: A case study of a large federal agency', *Management science*, vol. 24, nr. 1, blz. 44-58.

MOORE T., 1987, 'Personality test are back', *Fortune*, 30 March 1987, blz. 74-82.

MOSLEY D.C. en PIETRI M.H., 1985, 'Type profiles and managerial styles of bankers', *Journal of psychological type*, vol. 10, blz. 41-45.

MULEN T. en STUMPF S., 1987, 'The effect of management styles on strategic planning', *Journal of business strategy*, vol. 7, blz. 60-75.

MYERS en BRIGGS FOUNDATION, URL:

[http://www.myersbriggs.org/my\\_mbti\\_personality\\_type/understanding\\_mbti\\_type\\_dynamics/lifelong\\_type\\_development.asp](http://www.myersbriggs.org/my_mbti_personality_type/understanding_mbti_type_dynamics/lifelong_type_development.asp). (17/02/2005).

MYERS I., (undated), *Contributions of type to executive success*, niet-gepubliceerd manuscript, Center for applications of psychological type, Gainesville, Florida.

MYERS I. en MCCAULLEY M., 1985, *Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs type indicator*, Consulting Psychologists Press, California, 309 blz.

NIMTZ P. en ELDER P., 1999, *Leadership and the Myers-Briggs type indicator*, April 15-17, Center for applications of psychological type, Washington, DC.

NORDVIK H., 1994, 'Type, vocation, and self-report personality variables: A validity study of a Norwegian translation of the MBTI, fom G', *Journal of personality type*, vol. 29, blz. 32-37.

NORDVIK H. en BROVOLD H., 1998, 'Personality traits in leadership tasks', *Scandinavian Journal of Psychology*, nr. 39, blz. 61-64.

NUTT P., 1986a, 'Decision style and its impact on managers and management', *Journal of technological forecasting and social change*, vol. 29, blz. 341-366.

NUTT P., 1986b, 'Decision style and its impact on managers and management', *Journal of technological forecasting and social change*, vol. 30, blz. 341-366.

NUTTER J., 1991, *The effect of cognitive behavioural style congruence on the chief executive officer's inclusion of the chief human resource management officer in the strategic planning process*, niet-gepubliceerde doctoraatsverhandeling, Nova University, Fort Lauderdale, FL.

PATZ A., 1990, 'Group of personality composition and total enterprise simulation performance', *Developments in business simulation and experiential exercises*, vol. 17, blz. 132-137.

PEARMAN R., 1998, *Hardwired leadership. Unleashing the power of personality to become a new millennium leader*, Davies-Black publishing, Palo Alto, California, 238 blz.

PHILIPS-DANIELSON, 1985, *Managerial problem definition: A descriptive study of problem definers*, niet-gepubliceerde doctoraatsverhandeling, University of North Texas, Denton, TX.

PITTENGER D., 1993, 'The utility of the Myers-Briggs type indicator', *Review of educational research*, vol. 63, nr. 4, winter 1993, blz. 467-488.

PITTINGER D., 1993, 'Measuring the MBTI... and coming up short', *Journal of career planning and employment*, vol. 54, nr. 1, blz. 48-52.

POLLITT I., 1982, 'Managing differences in industry', *Research in psychological type*, vol. 5, blz. 4-19.

REINHARDT B., 1996, 'Factors affecting coefficient alpha: A mini Monte Carlo study', *Advances in social science methodology*, vol. 4, blz. 3-20.

REYNIERSE J., 1991, 'The psychological types of outplaced executives' *Journal of psychological type*, vol. 22, blz. 27-32.

REYNIERSE J., 1993, 'The distribution and flow of managerial types through organizational levels in business and industry', *Journal of psychological type*, vol. 25, blz. 11-23.

REYNIERSE J., 1995, 'A comparative analysis of Japanese and American managerial types through organizational levels in business and industry', *Journal of psychological type*, vol. 33, blz. 19-32.

REYNIERSE J. en HARKER J., 1995, 'The psychological types of line and staff management: implications for the JP preference', *Journal of psychological type*, vol. 34, blz. 8-16.

ROACH B., 1986, 'Organizational decision-makers: different types for different levels', *Journal of psychological type*, vol. 12, blz. 16-24.

ROACH B., 1989, *Strategy styles and management types: A resource book for organizational and management consultants*, Balestrand press, Stanford, California.

ROUSH P. en ATWATER L., 1992, 'Using the MBTI to understand transformational leadership and self-perception accuracy', *Military psychology*, vol. 4, nr. 1, blz. 17-34.

TAN B. en LO T., 1991, 'The impact of interface customization on the effect of cognitive style on information system success', *Behavior & information technology*, vol. 10, nr. 4, blz. 297-310.

TETLOCK P. et al., 1993, 'Flattering and unflattering personality portraits of integratively simple and complex managers', *Journal of personality and social psychology*, vol. 64, nr. 3, blz. 500-511.

SAGGINO A. et al., 2000, *A confirmatory factor analysis of the Myers-Briggs type indicator*, 8 blz.

SAGGINO A. en KLINE P., 1995, 'Item factor analysis of the Italian version of the Myers-Briggs type indicator', *Personality and individual differences*, vol. 19, blz. 243-249.

SAGGINO A. en KLINE P., 1996, 'Item factor analysis of the 71 experimental items of the Italian version of the Myers-Briggs type indicator', *Personality and individual differences*, vol. 21, blz. 591-597.

- SALTER D., EVANS N. en FORNEY D., 1997, 'Test-retest of the Myers-Briggs type indicator: an examination of dominant functioning', *Educational and psychological measurement*, vol. 57, nr. 4, August 1997, blz. 590-597.
- SAMPLE J. en HOFFMAN J., 1986, 'The MBTI as a management and organizational development tool', *Journal of psychological type*, vol. 11, blz. 47- 50.
- SANCHEZ R. en HEENE A., 2004, *The new strategic management, Organization, Competition, and competence*, Wiley, New York, 309 blz.
- SCHWEIGER D., 1985, 'Measuring managerial cognitive styles: On the logical validity of the Myers-Briggs type indicator', *Journal of business research*, vol. 13, blz. 315-328.
- SIMMS J., 2004, 'Director, know thyself', *Director*, September 2004, blz. 66-71.
- SIMOENS K., 2005, 'MBTI: Uw hele persoonlijkheid in vier letters', *Bizz*, maart 2005, blz. 36-41.
- SIPPS G. et al., 1985, 'Item analysis of the Myers-Briggs type indicator', *Educational and psychological measurement*, vol. 45, blz. 789-796.
- SLOCUM J., 1989, 'Does cognitive style affect diagnosis and intervention strategies of change agents?', *Group and organization studies*, vol. 3, nr. 2, blz. 199-210.
- SMITH L. en HAAR J., 1990, 'An assessment of conflict-handling and personality characteristics of project management personnel in the People's Republic of China', *Journal of social behaviour and personality*, vol. 5, nr. 3, blz. 61-76.
- STRICKER L. J. en ROSS J., 1962, 'A description and evaluation of the Myers-Briggs type indicator', *Educational testing service research bulletin*, vol. 62, nr. 6, Princeton, New Jersey: Educational testing service.
- SUNDSTROM E. en BUSBY P. L., 1997, 'Co-workers' perceptions of eight MBTI leader types: Comparative analysis of managers' SYMLOG profiles', In C. R. Fitzgerald & L. K. Kirby, (Eds.), *Developing leaders: Research and applications psychological type and leadership development: Integrating reality and vision, mind and heart*, Palo Alto, Davies-Black Publishing, California, blz. 225-265.
- SUNDSTROM, E., KOENIGS, R. G. & HUET-COX, D., 1994, 'Personality and expressed values in management teams: MBTI and co-worker ratings on SYMLOG values', in C. Fitzgerald (Ed.) *Proceedings from the Myers-Briggs Type Indicator and Leadership: An International Research Conference*, College Park, MD: University of Maryland, blz. 131-142.
- TAN V. en TIONG T., 2001, 'Personality type and the Singapore manager: research findings based on the MBTI', *Singapore management review*, blz. 15-31.

TISCHLER L., 1994, 'The MBTI factor structure', *Journal of psychological type*, vol. 31, blz. 24-31.

TZENG O. et al., 1984, 'Item validity of the Myers-Briggs type indicator', *Journal of personality assessment*, vol. 48, blz. 255-256.

VAN ERON A., 1991, *Key components of the transformational/transactional leadership model: The relationship between individual differences, leadership disposition, behaviour and climate*, niet-gepubliceerde doctoraatsverhandeling, Columbia University, New York.

VAN ROOYEN J., 1994, 'Creativity: an important managerial requirement. A South African perspective', In C. Fitzgerald (Ed.), *Proceedings from the Myers-Briggs Type Indicator and Leadership: An International Research Conference*, College Park, MD: University of Maryland, blz. 149-167.

WALCK C., 1991, 'Training for participative management: implications for psychological type', *Journal of psychological type*, vol. 24, blz. 13-23.

WALCK C., 1992, 'Psychological type and management research: a review', *Journal of psychological type*, vol. 24, blz. 13-23.

WALCK C. L., 1997, 'Using the MBTI in management and leadership: A review of the literature', in Fitzgerald C. R. en Kirby L. K (Eds.), *Developing leaders: Research and applications psychological type and leadership development: Integrating reality and vision, mind and heart*, Palo Alto, Davies-Black Publishing, California, blz. 63-114.

'What kind of shape is your management style in?', 1992, *Credit World*, vol. 80, nr. 6, July/August 1992, blz. 19-26.

WILSON J. en WILSON C., 1994, 'Exploring MBTI type relationships to management skills', in Fitzgerald C. R. (Ed.), *Proceedings from the Myers-Briggs Type Indicator and Leadership: An International Research Conference*, College Park, MD: University of Maryland, blz. 81-88.

WITT A., 2001, 'Leadership effectiveness...', *Adhesives & Sealants Industry*, vol. 7, nr. 4, blz. 22-26.

YEN H., KRUMWIEDE D. en SHEU C., 2002, 'A cross-cultural comparison of top management personality for TQM implementation', *Total Quality Management*, vol. 13, nr. 3, blz. 335-346.

YOUNG P., 2001, 'Leadership and the Myers-Briggs type indicator, Using MBTI in a team setting', *PM*, March/April 2002, blz. 48-51.



## LIJST MET GERAADPLEEGDE WEBSITES

<http://aptinternational.org/>

<http://mbti.pagina.nl/>

<http://www.16types.com/>

<http://www.alliance-focus.com/>

<http://www.amelior.be/>

<http://www.capt.org/>

<http://www.derouck.be/>

<http://www.dip.be/dip/nl/Default.asp>

<http://www.hogi.be/>

<http://www.myersbriggs.org/>

<http://www.opp.co.uk>

<http://www.type-association.org/>

## BIJLAGEN

### Bijlage 1: De MBTI-typetabel

<b>ISTJ</b> “Salt of the earth” Verantwoordelijk Objectief Gereserveerd	<b>ISFJ</b> “Behind-the-scenes Leader” Geduldig Realistisch Toegewijd	<b>INFJ</b> “Oracle for People” Vastberaden Conceptueel Unieke bijdrage	<b>INTJ</b> “Designer of the Future” Autonom Originele denker Innovatief
<b>ISTP</b> “Walking Encyclopaedia” Spontaan Onafhankelijk Concreet analytisch	<b>ISFP</b> “Gentle Spirit” Gevoelig Loyaal Vriendelijk	<b>INFP</b> “Values Crusader” Idealistisch Flexibel Ideegericht	<b>INTP</b> “Blue printer of Ideas” Onafhankelijk Conceptueel Creatief
<b>ESTP</b> “Self-Starter” Actiegericht Situationeel Realistisch	<b>ESFP</b> “Everyone’s Friend” Spontaan Bemiddelaar Positief	<b>ENFP</b> “Spark of Energy” Energiek Warm Enthousiast	<b>ENTP</b> “Classic Entrepreneur” Vindingrijk Creatieve denker Stimulerend
<b>ESTJ</b> “Take-Charge Leader” Praktisch Georganiseerd Nuchter	<b>ESFJ</b> “Servant Leader” Betrokken Sociaal Zorgzaam	<b>ENFJ</b> “Values Spokesperson” Overredend Empathisch Behulpzaam	<b>ENTJ</b> “Grand-Scale Organizer” Dynamisch Resoluut Direct

(KREBS HIRSH S. en KISE J., 2000, *Introduction to Type and Coaching*, Consulting Psychologist Press, Palo Alto, California).

## **Bijlage 2: Beschrijving van de 16 persoonlijkheidstypes**

### **ISTJ**

Werkelijk, ernstig, verdienen succes door grondigheid en afhankelijkheid. Praktisch, zakelijk, realistisch, en verantwoordelijk. Beslissen op logische wijze wat gedaan zou moeten worden en werken er standvastig, ongeacht afleidingen naar toe. Hebben plezier in alles ordelijk en georganiseerd te maken – hun werk, hun thuis, hun leven. Hechten waarde aan tradities en loyaliteit.

### **ISFJ**

Rustig, vriendelijk, verantwoordelijk, en bewust. Toegewijd en standvastig in het nakomen van hun verplichtingen. Grondig, ijverig, en nauwkeurig. Loyaal, attent, merken kenmerken van mensen die belangrijk zijn voor hen op en onthouden ze, begaan met wat anderen voelen. Streven om een ordelijke en harmonieuze omgeving op het werk en thuis te creëren.

### **INFJ**

Zoeken betekenis en verbinding in ideeën, relaties, en materiële bezittingen. Willen verstaan wat mensen motiveert en zijn begripvol over anderen. Bewust van en toegewijd aan hun vaste waarden. Ontwikkelen een duidelijke visie over hoe men best het gemeenschappelijke goed doet. Georganiseerd en doorslaggevend in het opleggen van hun visie.

### **INTJ**

Hebben originele meningen en een grote drijfkracht om hun ideeën te verwezenlijken en om hun doelen te bereiken. Zien vlug patronen in externe gebeurtenissen en ontwikkelen een lange reeks verhelderende perspectieven. Organiseren een baan en realiseren die. Sceptisch en onafhankelijk, hebben hoge niveaus in bekwaamheid en prestatie – voor zichzelf en anderen.

### **ISTP**

Verdraagzaam en soepel, rustige observeerder tot een probleem voorkomt, handelen dan vlug om haalbare oplossingen te vinden. Analyseren dat wat dingen doet werken en gaan bereidwillig door grote hoeveelheden gegevens om de kern van praktische problemen te isoleren. Geïnteresseerd in oorzaak en gevolg, organiseren feiten gebruik makend van logische principes, hechten waarde aan doeltreffendheid.

### **ISFP**

Rustig, vriendelijk, gevoelig, en aardig. Genieten van het huidige ogenblik, wat er aan de hand is rondom hen. Hebben graag hun eigen ruimte en werken graag in hun eigen tijds kader. Loyaal en toegewijd aan hun waarden en aan mensen die belangrijk zijn voor hen. Hebben een hekel aan meningsverschillen en conflicten, leggen hun meningen en waarden niet aan anderen op.

### **INFP**

Idealistisch, loyaal aan hun waarden en aan mensen die belangrijk zijn voor hen. Willen een extern leven dat overeenstemt met hun waarden. Nieuwsgierig, vlug in het zien van mogelijkheden, kunnen katalysatoren zijn om hun

ideeën te verwezenlijken. Proberen om mensen te begrijpen en hen te helpen hun potentieel te volbrengen. Aanpasbaar, soepel, en aanvaardend tenzij een waarde bedreigd is.

### **INTP**

Proberen logische verklaringen te ontwikkelen voor alles dat hen interesseert. Theoretisch en abstract, meer geïnteresseerd in ideeën dan in sociale interactie. Rustig, beheerst, soepel, en aanpasbaar. Hebben een ongewoon vermogen om zich te focussen op diepzinnigheid om problemen in hun interessegebied op te lossen. Sceptisch, soms kritisch, altijd analytisch.

### **ESTP**

Soepel en verdraagzaam, ze nemen een pragmatische/ zakelijke toenadering gefocust op directe resultaten. Theorieën en conceptuele verklaringen vervelen hen – ze willen energetisch handelen om het probleem op te lossen. Focussen op het hier en nu, spontaan, genieten van ieder ogenblik dat ze actief kunnen zijn met anderen. Genieten van materieel comfort en stijl. Leren het best door te doen.

### **ESFP**

Hartelijk, vriendelijk en aanvaardend. Uitbundige minnaars van het leven, mensen en materieel comfort. Genieten van werken met anderen om dingen te laten gebeuren. Brengen gezond verstand en een realistische toenadering tot hun werk, en maken werk plezierig. Soepel en spontaan, passen zich bereidwillig aan nieuwe mensen en omgevingen aan. Leren het best door een nieuwe vaardigheid uit te proberen met andere mensen.

### **ENFP**

Innemend enthousiast en vindingrijk. Zien het leven als vol van mogelijkheden. Maken zeer vlug verbanden tussen gebeurtenissen en informatie gebaseerd op de patronen die ze zien. Willen veel bevestiging van anderen, en geven bereidwillig waardering en steun. Spontaan en soepel, vertrouwen vaak op hun bekwaamheid om te improviseren en op hun verbale vloeiendheid.

### **ENTP**

Vlug, ingenieus, stimulerend, alert en openhartig. Vindingrijk in het oplossen van nieuwe en een uitdaging vormende problemen. Expert in het voortbrengen van conceptuele mogelijkheden en in het strategisch analyseren van hen. Goed in het lezen van andere mensen. Verveeld door routine, zullen zelden hetzelfde ding op dezelfde manier doen, geschikt om van het ene nieuwe belang naar het ander te gaan.

### **ESTJ**

Praktisch, realistisch, zakelijk. Zelfverzekerd, vlug overgaand tot het verwezenlijken van beslissingen. Organiseren van projecten, mensen om dingen gedaan te krijgen, focussen zich op het krijgen van resultaten in de meeste efficiënte manier mogelijk. Zorg dragen voor routine details. Hebben een duidelijke set van logische niveaus, volgen ze systematisch en willen dat anderen dit ook doen. Sterk in het verwezenlijken van hun plannen.

### **ESFJ**

Hartelijk, bewust, en behulpzaam. Willen harmonie in hun omgeving, werken met vastberadenheid om het te vestigen. Werken graag met anderen om taken nauwkeurig en op tijd te vervullen. Loyaal, voltooien zelfs kleine zaken. Merken

op wat anderen nodig hebben in hun dagelijkse levens en proberen daarin te voorzien. Willen gewaardeerd worden voor wie ze zijn en voor wat ze bijdragen.

### **ENFJ**

Warm, empatisch, vlug reagerend, en verantwoordelijk. Hoog afgestemd op de emoties, de noden en de motivaties van anderen. Vinden potentieel in iedereen, willen anderen helpen om hun potentieel te vervolledigen. Kunnen handelen als katalysatoren voor individuele groei en groepsgroei. Loyaal, ontvankelijk om te loven en voor kritiek. Sociaal, bevorderen anderen in een groep, en verschaffen inspirerend leiderschap.

### **ENTJ**

Oprecht, ontvankelijk, nemen bereidwillig het leiderschap op. Zien vlug onlogische en niet efficiënte procedures en tactieken, ontwikkelen en verwezenlijken uitvoerige systemen om organisatorische problemen op te lossen. Genieten van lange termijn planning en doel instelling. Gewoonlijk goed geïnformeerd, goed gestudeerd, genieten van hun kennis uit te breiden en die over te brengen aan anderen. Sterk in het voorstellen van hun ideeën (BRIGGS MYERS I., Introduction to type, URL:[http://www.myersbriggs.org/my\\_mbti\\_personality\\_type/mbti\\_basics/the\\_16\\_mbti\\_types.asp](http://www.myersbriggs.org/my_mbti_personality_type/mbti_basics/the_16_mbti_types.asp) (17/02/2005)).

## Bijlage 3: Beschrijving van de 4 temperamenten

### De 'Artisans': SPs

'Artisans' spelenspontaan in op de situatie en laten geen opportuniteit ongemoeid. De invulling van deze houding zal verschillen afhankelijk van hun andere voorkeuren. Myers omschreef hen als flexibel, onbevooroordeeld, uitziende naar mogelijkheden, zich bewust van de realiteit en wat rond hen gebeurt, tolerant, op zoek naar nieuwe ervaringen enz. Vrijheid is heel belangrijk voor dit temperament (KIERSEY D., 1998, blz. 18).

De vier rolvarianten: De bevorderaar (ESTP), de vakman (ISTP), de presteerder (ESFP), de samensteller (ISFP).

### De 'Guardians': SJs

'Guardians' zijn heel erg gestructureerd en zullen ervoor zorgen dat iedereen doet wat hij moet doen, dat alle activiteiten van dichtbij opgevolgd en gecontroleerd worden. Ook hier zal de opvolging van hun schema's verschillend ingevuld worden door de invloed van hun andere voorkeuren. Dit temperament wordt door Myers omschreven als conservatief, geduldig, gedetailleerd, grondig, consistent, geroutineerd enz. (KIERSEY D., 1998, blz. 19).

De vier rolvarianten: De opzichter (ESTJ), de inspecteur (ISTJ), de verzorger (ESFJ), de beschermer (ISFJ).

### De 'Idealists' : NFs

'Idealists' vinden het heel belangrijk dat iedereen die hen dierbaar is, zich goed voelt. Ze willen betekenis en volledigheid geven aan het leven van anderen. Conflicten tussen mensen die dicht bij hen staan, vinden ze heel erg pijnlijk. Ook hier vullen ze deze houding en handelingen in afhankelijk van de andere voorkeuren. Myers omschreef hen als hartelijk, creatief, enthousiast, subjectief enz. (KIERSEY D., 1998, blz. 19).

De vier rolvarianten: de leraar (ENFJ), de raadgever (INFJ), de kampioen (ENFP), de genezer (INFP).

### De 'Rationals': NTs

'Rationals' zijn "persistent en consistent rationeel in hun handelingen". Ze worden omschreven door Myers als intellectueel, theoretisch, competent, onafhankelijk, wetenschappelijk, nieuwsgierig enz. (KIERSEY D., 1998, blz. 19-20). De vier rolvarianten: de veldleider (ENTJ), het genie (INTJ), de uitvinder (ENTP), de architect (INTP).

## **Bijlage 4: Beschrijving van de leiderschapsstijl van de 16 types**

### **ESTP**

Hun leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door actiegerichtheid en een pragmatische manier van risico's nemen. Ze zijn uiterst competitief en halen hun energie uit verandering. Ze vragen meningen van anderen om informatie te bekomen. Ze zullen minder presteren in omgevingen waar samenwerking en sterke interpersoonlijke relaties opgebouwd uit wederzijds respect en empathie essentieel zijn (PEARMAN R. in BERENS L. et al, 2001, blz. 6).

### **ISTP**

Hun leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door een praktische, concrete en actiegerichte aanpak. Ze halen hun energie uit meer veranderende omstandigheden dan routines. Ze streven naar precisie en gaan er prat op efficiënte en gepaste antwoorden te vinden. Ze zijn flexibel als leiders totdat ze moeten omgaan met emotionele situaties. Ze zijn erg begaan met competentie en onmiddellijke acties maar minder met het ontwikkelen van een samenwerking die interpersoonlijke inspanningen vereisen (PEARMAN R. in BERENS L. et al, 2001, blz. 8).

### **ESFP**

Hun leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door het beleven van plezier aan relaties en zintuiglijke ervaringen. Ze zijn realistisch in het bijwonen van de activiteiten en taken van een leider. Ze zijn een krak in het steunen van teams en in het aanmoedigen van anderen. Ze willen praktische en concrete plannen tussen samenwerkende teamleden vergemakkelijken. Ze zijn meer geïnteresseerd in een comfortabele en leuke interactie in het heden dan in het managen van conflicten en het bedenken van nieuwe ideeën en mogelijkheden. Wanneer langetermijnplanning en het analytisch oplossen als essentiële kenmerken van de leider worden beschouwd zal dit persoonlijkheidstype minder presteren (PEARMAN R. in BERENS L. et al, 2001, blz. 10).

### **ISFP**

Hun leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door vertrouwen, zakelijkheid en flexibiliteit. Leiderschap wordt op een trouwe, coöperatieve manier benaderd en deze leiders focussen zich op de individuele behoeftes. Ze zijn een krak in het opstarten van samenwerkingsverbanden en het vinden van praktische en concrete oplossingen. Hun sterktes worden zwaktes in situaties waar sociale netwerken, langetermijnplanning en analyses belangrijk zijn (PEARMAN R. in BERENS L. et al, 2001, blz. 12).

### **ESTJ**

Hun leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door het georganiseerd en methodisch uitvoeren van plannen. Deze persoonlijkheidstypes hebben het vermogen om goed omschreven taken en realistische verwachtingen te communiceren. Als groepsleiders stellen ze een efficiënt stap-voor-stap plan voor om de vooropgestelde doelstellingen te bekomen. Ze zijn meer begaan met stabiliteit en logica dan met het opbouwen van relaties of strategische initiatieven (PEARMAN R. in BERENS L. et al, 2001, blz. 14).

### **ISTJ**

Hun leiderschapsstijl wordt beschouwd als persistent, logisch en gestructureerd met een sterke focus op concrete en zakelijke acties. Ze zijn zeer begaan met het afwerken van de taak in lijn met de vooropgestelde doelstellingen zodat ze een zeer productieve aanpak hebben. Maar hierdoor komen ze vaak autoritair, onsympathiek en onrespectvol over (PEARMAN R. in BERENS L. et al, 2001, blz. 16).

### **ESFJ**

Hun leiderschapsstijl wordt beschouwd als persoonlijk en praktisch in het steunen van anderen. Leaders van dit type kunnen heel goed samenwerkingsrelaties opbouwen. Ze zien leiderschap als een dienst om hogere prestatieniveaus te promoten. Ze zijn meer begaan met harmonie en de cohesie van het team dan met strategische planning en het in kaart brengen van de toekomst. Hun inspanningen ontsporen wanneer ze er niet in slagen conflicten effectief aan te pakken of wanneer ze falen in het creëren van opportuniteiten voor strategische consideraties (PEARMAN R. in BERENS L. et al, 2001, blz. 18).

### **ISFJ**

Hun leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door de focus op behulpzame rollen en het vervullen van plichten. Ze worden beschouwd als coöperatief en toegewijd aan traditie en conformiteit. Ze verkiezen een democratisch leiderschap. Van anderen verwachten ze dat ze hun rol invullen en het werk van de andere teamleden steunen. Ze zijn vaak meer begaan met harmonie dan het oplossen van conflicten waardoor ze vaak als onwillig in het verdedigen van hun medewerkers worden beschouwd (PEARMAN R. in BERENS L. et al, 2001, blz. 20).

### **ENTJ**

Hun leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door hun strategische oriëntatie en hun focus op problemen. Als leaders gedijen ze meestal op complexe en veeleisende situaties. Deze motiveren hen om hun vermogen om resultaten te voorzien en om de tactiek als de strategie om een doel te bereiken, uit te werken aan te spreken. Leaders van dit type worden vaak gezien als agressief en dominant, ze beïnvloeden hun medewerkers door bevoegdheid en een bevelvoerende houding. Door hun aandacht voor problemen op lange termijn en het ontwikkelen van competenties ervaren anderen een zekere minzaamheid en intolerantie voor ideeën die niet in lijn liggen met hun eigen visies (PEARMAN R. in BERENS L. et al, 2001, blz. 22).

### **INTJ**

Hun leiderschapsstijl wordt beschouwd als strategisch ten opzichte van resultaten. Deze leaders zijn analytisch en meesterlijk in het omgaan met complexiteit. Ze zijn vaak meer begaan met consistentie van handelingen, plannen en visies dan met het communiceren van details en processen die nodig zijn om een plan te realiseren. Ze worden vaak beschouwd als te analytisch, onpersoonlijk en onverzettelijk. Hun sterkte punten keren zich soms tegen zich wanneer ze er niet in slagen relaties op te bouwen met alle relevante partijen of rekening te houden met andere perspectieven (PEARMAN R. in BERENS L. et al, 2001, blz. 24).



### **ENTP**

Hun leiderschapsstijl wordt beschouwd als competitief, ondernemend en assertief. Ze verleggen grenzen en vinden telkens nieuwe ideeën en mogelijkheden. Ze zijn altijd op zoek naar trends en onderliggende principes in situaties. Leiders van dit type zijn vlug in het analyseren en bekritisieren van situaties, ze zijn sterk gefocust op het probleem in plaats van op de mensen. Omdat ze vaak te begaan zijn met de concepten, kennis en denkkaders negeren ze de emotionele behoeftes van hun medewerkers (PEARMAN R. in BERENS L. et al, 2001, blz. 26).

### **INTP**

Hun leiderschapsstijl wordt beschouwd als het conceptueel en analytisch oplossen van problemen. Ze zijn kritisch, zelfstandig, analytisch. Dit type leiders gelooft dat aan alles een theorie ligt. Ze zijn vaak meer begaan met de theoretische en abstracte zuiverheid dan de praktische taken en het aanmoedigen van de mensen die de taken moeten uitvoeren. Hun sterktes kunnen zwakheden worden als ze beschouwd worden als onverschillig ten opzichte van andere meningen of wanneer ze te veel tijd spenderen aan het analyseren van verschillende alternatieven (PEARMAN R. in BERENS L. et al, 2001, blz. 28).

### **ENFJ**

Hun leiderschapsstijl wordt beschouwd als hulpvaardig, hartelijk en insluitend. Ze stellen zich op als de woordvoerder voor de kernwaarden en de idealen van de organisatie. Ze stimuleren begrip voor de behoeftes van de individuen in een groep. Deze leiders organiseren handelingen door het opbouwen van uitgebreide netwerken en steun voor een doelstelling. Ze zijn meer begaan met de harmonie binnen het team dan de tactische projectplanning waardoor tegenstrijdige meningen niet geuit worden of inefficiënties gecreëerd worden door de grote aandacht voor interpersoonlijke relaties (PEARMAN R. in BERENS L. et al, 2001, blz. 30).

### **INFJ**

Hun leiderschapsstijl wordt beschouwd als individualistisch met creatieve, idealistische en inzichtvolle perspectieven. Ze zijn sterk in het vergemakkelijken van het begrip van de visie van de organisatie en in het bewerkstelligen van interpersoonlijk engagement voor het bereiken van die visie. Leiders van dit type zullen veel investeren in het steunen, aanmoedigen en organiseren van inspanningen gerelateerd aan hun visie. Ze zijn zo begaan met waarden en visies dat ze vaak vergeten concrete en realistische objectieven te ontdekken (PEARMAN R. in BERENS L. et al, 2001, blz. 32).

### **ENFP**

Hun leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door het verbeeldingsrijke gebruik van ideeën en het enthousiast verzamelen van de teamleden om voorgestelde objectieven te bereiken. Ze zijn coöperatief en flexibel in hun omgang met teamleden. Ze steunen demografische beslissingen en communiceren inzichten snel en met overtuiging. Ze zijn vaak meer begaan met hun idealen en relaties dan met de structuren en procedures nodig om bepaalde taken uit te voeren, hierdoor vergeten ze zich te concentreren op de details nodig om een plan uit te voeren (PEARMAN R. in BERENS L. et al, 2001, blz. 34).

## **INFP**

Hun leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door passie voor oorzaken, waardes en idealen. Ze zijn geëngageerd in het vinden van mogelijkheden gerelateerd aan hun missie, motiveren hun medewerkers door hun aan te moedigen hun potentieel te bereiken. Ze verkiezen onafhankelijk te werken maar kunnen ook in kleine groepen die dezelfde waarden hebben effectief presteren. Hun stekte om behoeftes van anderen waar te nemen kan een zwakte worden als ze niet in staat zijn beslissingen te nemen en zo lagere productiviteit en inefficiënties te creëren (PEARMAN R. in BERENS L. et al, 2001, blz. 36).

## Bijlage 5: Transformationeel leiderschap

**TABLE 2**  
**Chi-Square Values and Phi Coefficients for MBTI by High-Low Leadership**  
**and Performance Groups**

<i>High-Low Follower Rating</i>	<i>MBTI Type</i>			
	<i>E/I Index</i>	<i>S/N Index</i>	<i>T/F Index</i>	<i>J/P Index</i>
<b>Transformational leadership</b>				
Charisma		9.36/ .32**	5.63/ - .25*	
Individualized Consideration			5.63/ - .25*	
Intellectual Stimulation				
Inspirational Leadership		4.49/ .22*	5.63/ - .25*	
<b>Transactional leadership</b>				
Contingent Promises			5.63/ - .25*	
Contingent Rewards				
Active Management				
by Exception				
Passive Management				
by Exception				4.73/ - .23*
<b>Nonleadership</b>				
Laissez-Faire		6.70/ - .27**		7.06/ - .28**
<b>Performance criteria</b>				
Follower Extra Effort				
Leader Effectiveness		6.70/ .27**	5.63/ - .25*	
Satisfaction With Leader		9.36/ .32**		

















*Note.* The chi-square is presented before the slash; the phi coefficient is presented after the slash. Absence of any entry indicates absence of a significant expected or observed difference. See the Appendix for definitions of abbreviations.

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

## Bijlage 6: Het meest voorkomende MBTI-profiel in management

### Bijlage 6.1: Het meest voorkomende MBTI-profiel in management

**Managers, Administrators, and Supervisors**  
N = 4808

Sensing		Intuition		
Thinking	Feeling	Feeling	Thinking	
<b>ISTJ</b> N = 935 % = 19.45 	<b>ISEJ</b> N = 261 % = 5.43 	<b>INEJ</b> N = 124 % = 2.58 	<b>INTJ</b> N = 392 % = 8.15 	Judgment Introversi
<b>ISTP</b> N = 175 % = 3.64 	<b>ISFP</b> N = 80 % = 1.66 	<b>INFP</b> N = 130 % = 2.70 	<b>INTP</b> N = 280 % = 5.82 	Perception Introversi
<b>ESTP</b> N = 158 % = 3.29 	<b>ESFP</b> N = 93 % = 1.93 	<b>ENFP</b> N = 203 % = 4.22 	<b>ENTP</b> N = 285 % = 5.93 	Perception Extraversi
<b>ESTJ</b> N = 786 % = 16.35 	<b>ESFJ</b> N = 218 % = 4.53 	<b>ENFJ</b> N = 177 % = 3.68 	<b>ENTJ</b> N = 511 % = 10.63 	Judgment Extraversi

Note: ■ = 1% of sample

Source: Gerald R. Macdavid, CAPT Data Bank, 1997, Center for Applications of Psychological Type, Inc.

**Bijlage 6.2: Het meest voorkomende MBTI-profiel in management**

**Table 2. Type Distribution of Supervisors,  
and SRTT Comparisons with Total Organizational  
Decision-Makers**

N = 70 I = 1% of N  
I = Selection Ratio Index

ISTJ n = 17 (24.3%) I = 1.23 IIII IIII IIII IIII IIII	ISFJ n = 7 (10.0%) I = 2.29** IIII IIII	INFJ n = 2 (2.9%) I = 1.06 III	INTJ n = 4 (5.7%) I = .63 IIII I	E n = 27 (39%) I = .80	I n = 43 (61%) I = 1.19	S n = 49 (70%) I = 1.29**	N n = 21 (30%) I = .66**	T n = 50 (71%) I = .93	F n = 20 (29%) I = 1.25	J n = 51 (73%) I = 1.04	P n = 19 (27%) I = .90	IJ n = 30 (43%) I = 1.19	IP n = 13 (18%) I = 1.18	EP n = 6 (9%) I = .59	EJ n = 21 (30%) I = .89	ST n = 37 (53%) I = 1.20	SF n = 12 (17%) I = 1.65*	NF n = 8 (11%) I = .92	NT n = 13 (19%) I = .56**	SJ n = 38 (54%) I = 1.27*	SP n = 11 (16%) I = 1.34	NP n = 8 (11%) I = .62	NJ n = 13 (19%) I = .68	TJ n = 37 (53%) I = .94	TP n = 13 (18%) I = .89	FP n = 6 (9%) I = .91	FJ n = 14 (20%) I = 1.49	IN n = 11 (16%) I = .77	EN n = 10 (14%) I = .57*	IS n = 32 (46%) I = 1.46**	ES n = 17 (24%) I = 1.05
ISTP n = 6 (8.6%) I = 1.50 IIII IIII	ISFP n = 2 (2.9%) I = 2.13 III	INFP n = 3 (4.3%) I = 1.28 IIII	INTP n = 2 (2.9%) I = .53 III	ESTP n = 3 (4.3%) I = 1.28 IIII	ESFP n = 0 (0.0%) I = .00	ENFP n = 1 (1.4%) I = .43 I	ENTP n = 2 (2.9%) I = 1.45 III	ESTJ n = 11 (15.7%) I = 1.04 IIII IIII IIII I	ESFJ n = 3 (4.3%) I = 1.28 IIII	ENFJ n = 2 (7.9%) I = .95 IIII III	ENTJ n = 5 (7.1%) I = .58 IIII II																				
															***p < .001																
															**p < .01																
															*p < .05																

(ROACH B., 1986, blz. 18).

**Bijlage 6.3: Het meest voorkomende MBTI-profiel in management**

**Table 2. Type Distribution of Managerial Sample Compared to Managers and Administrators from CAPT MBTI Atlas (N = 7,463).**  
 N = 49 + = 1% of N I = Selection Ratio Index \*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

The Sixteen Complete Types				Dichotomous Preferences	
ISTJ n = 9 (18.4%) I = 1.23 +++++	ISFJ n = 0 (0.0%) I = 0.00	INFJ n = 1 (2.0%) I = 0.66 ++	INTJ n = 4 (8.2%) I = 1.45 +++++	E 31 (63.3%) I = 1.12	I = 0.85
				S 26 (53.1%) I = 0.94	N 23 (46.9%) I = 1.07
				T 47 (95.9%) **I = 1.56	F 2 ( 4.1%) ***I = 0.11
				J 34 (69.4%) I = 1.00	P 15 (30.6%) I = 1.00
ISTP n = 2 (4.1%) I = 1.52 ++++	ISFP n = 0 (0.0%) I = 0.00	INFP n = 0 (0.0%) I = 0.00	INTP n = 2 (4.1%) I = 1.14 ++++	Pairs and Temperaments	
				IJ 14 (28.6%) I = 0.95	IP 4 ( 8.2%) I = 0.61
				EP 11 (22.5%) I = 1.30	EJ 20 (40.8%) I = 1.04
				ST 25 (51.0%) *I = 1.36	SF 1 ( 2.0%) **I = 0.11
				NF 1 ( 2.0%) **I = 0.10	NT 22 (44.9%) ***I = 1.86
ESTP n = 4 (8.2%) I = 3.02* +++++	ESFP n = 0 (0.0%) I = 0.00	ENFP n = 0 (0.0%) I = 0.00	ENTP n = 7 (14.3%) I = 2.92** +++++	SJ 20 (40.8%) I = 0.90	SP 6 (12.2%) I = 1.14
				NP 9 (18.4%) I = 0.92	NJ 14 (28.6%) I = 1.20
				TJ 32 (65.3%) *I = 1.37	TP 15 (30.6%) ***I = 2.21
				FP 0 ( 0.0%) **I = 0.00	FJ 2 ( 4.1%) **I = 0.19
ESTJ n = 10 (20.4%) I = 1.20 +++++	ESFJ n = 1 (2.0%) I = 0.28 ++	ENFJ n = 0 (0.0%) I = 0.00	ENTJ n = 9 (18.4%) I = 1.83 +++++	IN 7 (14.3%) I = 0.85	EN 16 (32.7%) I = 1.22
				IS 11 (22.5%) I = 0.85	ES 15 (30.6%) I = 1.02
				ET 30 (61.2%) I = n.a.	EF 1 ( 2.0%) I = n.a.
				IF 1 ( 2.0%) I = n.a.	IT 17 (34.7%) I = n.a.

Jungian Types (E)			Jungian Types (I)			Dominant Types					
n	%	Index	n	%	Index	n	%	Index			
E-TJ	19	38.8	n.a.	I-TP	4	9.6	n.a.	Dt. T	23	48.4	n.a.
E-FJ	1	2.0	n.a.	I-FP	0	0.0	n.a.	Dt. F	1	2.0	n.a.
ES-P	0	0.0	n.a.	IS-J	9	18.4	n.a.	Dt. S	9	18.4	n.a.
EN-P	7	14.3	n.a.	IN-J	5	10.2	n.a.	Dt. N	12	24.5	n.a.

*Nur D. Gryskiewicz and William L. Tullar,  
 The Relationship Between Personality Type  
 and Creativity Style Among Managers.*

(GRYSKIEWICZ N. en TULLAR W., 1995, blz. 32).

## Bijlage 7: Typeverdeling volgens het organisatieniveau

### Bijlage 7.1: Typeverdeling volgens het organisatieniveau

**Table 4. Type Distribution of Middle Managers and SRTT Comparisons with Lower Managers.**  
*N* = 449    + = 1% of *N*    *I* = Selection Ratio Index    \**p* < .05    \*\**p* < .01    \*\*\**p* < .001

The Sixteen Complete Types				Dichotomous Preferences	
<b>ISTJ</b> <i>n</i> = 99 (22.0%) <i>I</i> = 1.09 ++++++ ++++++ ++++++ ++++++ ++	<b>ISFJ</b> <i>n</i> = 9 (2.0%) <i>I</i> = 0.56 ++	<b>INFJ</b> <i>n</i> = 6 (1.3%) <i>I</i> = 0.86 +	<b>INTJ</b> <i>n</i> = 45 (10.0%) <i>I</i> = 1.86* ++++++ ++++++	<b>E</b> 230 (51.2%)    ** <i>I</i> =0.84 <b>I</b> 219 (48.8%)    ** <i>I</i> =1.23	
<b>ISTP</b> <i>n</i> = 20 (4.5%) <i>I</i> = 1.43 ++++++	<b>ISFP</b> <i>n</i> = 2 (0.4%) <i>I</i> = 2.29	<b>INFP</b> <i>n</i> = 13 (2.9%) <i>I</i> = 2.17 +++	<b>INTP</b> <i>n</i> = 25 (5.6%) <i>I</i> = 1.92 ++++++ +	<b>S</b> 269 (59.9%) <i>I</i> =0.91 <b>N</b> 180 (40.1%)    * <i>I</i> =1.17	
<b>ESTP</b> <i>n</i> = 12 (2.7%) <i>I</i> = 0.80 +++	<b>ESFP</b> <i>n</i> = 10 (2.2%) <i>I</i> = 1.43 ++	<b>ENFP</b> <i>n</i> = 9 (2.0%) <i>I</i> = 0.60 ++	<b>ENTP</b> <i>n</i> = 21 (4.7%) <i>I</i> = 0.75 ++++++	<b>T</b> 380 (84.6%) <i>I</i> =1.06 <b>F</b> 69 (15.4%)    * <i>I</i> =0.76	
<b>ESTJ</b> <i>n</i> = 104 (23.2%) <i>I</i> = 0.83 ++++++ ++++++ ++++++ ++++++ +++	<b>ESFJ</b> <i>n</i> = 13 (2.9%) <i>I</i> = 0.59 +++	<b>ENFJ</b> <i>n</i> = 7 (1.6%) <i>I</i> = 0.64 ++	<b>ENTJ</b> <i>n</i> = 54 (11.1%) <i>I</i> = 1.08 +	<b>J</b> 337 (75.1%) <i>I</i> =0.97 <b>P</b> 112 (24.9%) <i>I</i> =1.07	
				Pairs and Temperaments	
				<b>IJ</b> 159 (35.4%) <i>I</i> =1.15 <b>IP</b> 60 (13.4%)    ** <i>I</i> =1.50 <b>EP</b> 52 (11.6%) <i>I</i> =0.80 <b>EJ</b> 178 (39.6%)    * <i>I</i> =0.86	
				<b>ST</b> 235 (52.3%) <i>I</i> =0.96 <b>SF</b> 34 ( 7.6%)    * <i>I</i> =0.65 <b>NF</b> 35 ( 7.8%) <i>I</i> =0.90 <b>NT</b> 145 (32.3%)    ** <i>I</i> =1.26	
				<b>SJ</b> 225 (50.1%) <i>I</i> =0.89 <b>SP</b> 44 ( 9.8%) <i>I</i> =1.02 <b>NP</b> 68 (15.1%) <i>I</i> =1.10 <b>NJ</b> 112 (24.9%)    * <i>I</i> =1.22	
				<b>TJ</b> 302 (67.3%) <i>I</i> =1.04 <b>TP</b> 78 (17.4%) <i>I</i> =1.11 <b>FP</b> 34 ( 7.6%) <i>I</i> =0.97 <b>FJ</b> 35 ( 7.8%)    ** <i>I</i> =0.63	
				<b>IN</b> 89 (19.8%)    *** <i>I</i> =1.78 <b>EN</b> 91 (20.3%) <i>I</i> =0.86 <b>IS</b> 130 (29.0%) <i>I</i> =1.02 <b>ES</b> 139 (31.0%)    * <i>I</i> =0.82	
				<b>ET</b> 191 (42.5%) <i>I</i> =0.88 <b>EF</b> 39 ( 8.7%)    * <i>I</i> =0.71 <b>IF</b> 30 ( 6.7%) <i>I</i> =0.83 <b>IT</b> 189 (42.1%)    *** <i>I</i> =1.33	

Jungian Types (E)			Jungian Types (I)			Dominant Types					
<i>n</i>	%	<i>Index</i>	<i>n</i>	%	<i>Index</i>	<i>n</i>	%	<i>Index</i>			
E-TJ	158	35.2	n.a.	I-TP	45	10.0	n.a.	Dt. T	203	45.2	n.a.
E-FJ	20	4.5	n.a.	I-FP	15	3.3	n.a.	Dt. F	35	7.8	n.a.
ES-P	22	14.8	n.a.	IS-J	108	24.1	n.a.	Dt. S	130	28.9	n.a.
EN-P	30	6.7	n.a.	IN-J	51	11.4	n.a.	Dt. N	81	18.1	n.a.

*James H. Reynierse,*  
*The Distribution and Flow of Managerial*  
*Types Through Organizational Levels*  
*In Business and Industry.*

(REYNIERSE J., 1993, blz. 16).

**Bijlage 7.2: Typeverdeling volgens het organisatieniveau**

**Table 5. Type Distribution of Executives and SRTT Comparisons with Middle Managers.**

*N* = 479    + = 1% of *N*    *I* = Selection Ratio Index    \**p* < .05    \*\**p* < .01    \*\*\**p* < .001

The Sixteen Complete Types				Dichotomous Preferences	
ISTJ <i>n</i> = 74 (15.4%) <i>I</i> = 0.70 +++++	ISFJ <i>n</i> = 4 (0.8%) <i>I</i> = 0.40 +	INFJ <i>n</i> = 2 (0.4%) <i>I</i> = 0.33	INTJ <i>n</i> = 56 (11.7%) <i>I</i> = 1.17 +++++	E 286 (59.7%) ** <i>I</i> =1.16	I 193 (40.3%) * <i>I</i> =0.82
ISTP <i>n</i> = 13 (2.7%) <i>I</i> = 0.62 +++	ISFP <i>n</i> = 5 (1.0%) <i>I</i> = 2.50 +	INFP <i>n</i> = 10 (2.1%) <i>I</i> = 0.72 ++	INTP <i>n</i> = 29 (6.1%) <i>I</i> = 1.09 +++++	Pairs and Temperaments	
ESTP <i>n</i> = 10 (2.1%) <i>I</i> = 0.77 ++	ESFP <i>n</i> = 2 (0.4%) <i>I</i> = 0.18	ENFP <i>n</i> = 18 (3.8%) <i>I</i> = 1.80 ++++	ENTP <i>n</i> = 29 (6.1%) <i>I</i> = 1.32 +++++	IJ 136 (28.4%) ** <i>I</i> =0.80	IP 57 (11.9%) <i>I</i> =0.89
ESTJ <i>n</i> = 99 (20.7%) <i>I</i> = 0.89 +++++	ESFJ <i>n</i> = 14 (2.9%) <i>I</i> = 1.00 +++	ENFJ <i>n</i> = 9 (1.9%) <i>I</i> = 1.26 ++	ENTJ <i>n</i> = 105 (21.9%) <i>I</i> = 1.81*** +++++	EP 59 (12.3%) <i>I</i> =1.05	EJ 227 (47.4%) ** <i>I</i> =1.19
				ST 196 (40.9%) *** <i>I</i> =0.78	SF 25 ( 5.2%) * <i>I</i> =0.68
				NF 39 ( 8.1%) <i>I</i> =1.05	NT 219 (45.7%) *** <i>I</i> =1.41
				SJ 191 (39.9%) ** <i>I</i> =0.79	SP 30 ( 6.3%) * <i>I</i> =0.64
				NP 86 (18.0%) <i>I</i> =1.18	NJ 172 (35.9%) *** <i>I</i> =1.45
				TJ 334 (69.7%) <i>I</i> =1.03	TP 81 (16.9%) <i>I</i> =0.98
				FP 35 ( 7.3%) <i>I</i> =0.95	FJ 29 (16.1%) <i>I</i> =0.78
				IN 97 (20.3%) <i>I</i> =1.02	EN 161 (33.6%) *** <i>I</i> =1.66
				IS 96 (20.0%) *** <i>I</i> =0.69	ES 125 (26.1%) * <i>I</i> =0.84
				ET 243 (50.7%) ** <i>I</i> =1.19	EF 43 ( 9.0%) <i>I</i> =1.02
				IF 21 ( 4.4%) <i>I</i> =0.66	IT 172 (35.9%) * <i>I</i> =0.85

Jungian Types (E)			Jungian Types (I)			Dominant Types					
<i>n</i>	%	<i>Index</i>	<i>n</i>	%	<i>Index</i>	<i>n</i>	%	<i>Index</i>			
E-TJ	204	42.6	n.a.	I-TP	42	8.8	n.a.	Dt. T	246	51.4	n.a.
E-FJ	23	4.8	n.a.	I-FP	15	3.1	n.a.	Dt. F	38	7.9	n.a.
ES-P	12	2.5	n.a.	IS-J	78	16.3	n.a.	Dt. S	90	18.8	n.a.
EN-P	47	9.8	n.a.	IN-J	58	12.1	n.a.	Dt. N	105	21.9	n.a.

*James H. Reynierse,*  
*The Distribution and Flow of Managerial*  
*Types Through Organizational Levels*  
*In Business and Industry.*

(REYNIERSE J., 1993, blz. 17).



**Bijlage 7.3: Typeverdeling volgens het organisatieniveau**

**Table 2. Type Distribution of Supervisors, and SRTT Comparisons with Total Organizational Decision-Makers**

*N* = 70    *I* = 1% of *N*  
*I* = Selection Ratio Index

ISTJ <i>n</i> = 17 (24.3%) <i>I</i> = 1.23 IIII IIII IIII IIII IIII	ISFJ <i>n</i> = 7 (10.0%) <i>I</i> = 2.29** IIII IIII	INFJ <i>n</i> = 2 (2.9%) <i>I</i> = 1.06 III	INTJ <i>n</i> = 4 (5.7%) <i>I</i> = .63 IIII I	E <i>n</i> = 27 (39%) <i>I</i> = .80 I <i>n</i> = 43 (61%) <i>I</i> = 1.19	S <i>n</i> = 49 (70%) <i>I</i> = 1.29** N <i>n</i> = 21 (30%) <i>I</i> = .66**	T <i>n</i> = 50 (71%) <i>I</i> = .93 F <i>n</i> = 20 (29%) <i>I</i> = 1.25	J <i>n</i> = 51 (73%) <i>I</i> = 1.04 P <i>n</i> = 19 (27%) <i>I</i> = .90	IJ <i>n</i> = 30 (43%) <i>I</i> = 1.19 IP <i>n</i> = 13 (18%) <i>I</i> = 1.18 EP <i>n</i> = 6 ( 9%) <i>I</i> = .59 EJ <i>n</i> = 21 (30%) <i>I</i> = .89	ST <i>n</i> = 37 (53%) <i>I</i> = 1.20 SF <i>n</i> = 12 (17%) <i>I</i> = 1.65* NF <i>n</i> = 8 (11%) <i>I</i> = .92 NT <i>n</i> = 13 (19%) <i>I</i> = .56**	ESTP <i>n</i> = 3 (4.3%) <i>I</i> = 1.28 IIII	ESFP <i>n</i> = 0 (0.0%) <i>I</i> = .00	ENFP <i>n</i> = 1 (1.4%) <i>I</i> = .43 I	ENTP <i>n</i> = 2 (2.9%) <i>I</i> = 1.45 III	SJ <i>n</i> = 38 (54%) <i>I</i> = 1.27* SP <i>n</i> = 11 (16%) <i>I</i> = 1.34 NP <i>n</i> = 8 (11%) <i>I</i> = .62 NJ <i>n</i> = 13 (19%) <i>I</i> = .68	TJ <i>n</i> = 37 (53%) <i>I</i> = .94 TP <i>n</i> = 13 (18%) <i>I</i> = .89 FP <i>n</i> = 6 ( 9%) <i>I</i> = .91 FJ <i>n</i> = 14 (20%) <i>I</i> = 1.49	ESTJ <i>n</i> = 11 (15.7%) <i>I</i> = 1.04 IIII IIII IIII I	ESFJ <i>n</i> = 3 (4.3%) <i>I</i> = 1.28 IIII	ENFJ <i>n</i> = 2 (7.9%) <i>I</i> = .95 IIII III	ENTJ <i>n</i> = 5 (7.1%) <i>I</i> = .58 IIII II	IN <i>n</i> = 11 (16%) <i>I</i> = .77 EN <i>n</i> = 10 (14%) <i>I</i> = .57* IS <i>n</i> = 32 (46%) <i>I</i> = 1.46** ES <i>n</i> = 17 (24%) <i>I</i> = 1.05
---	--	--	---	---	---	---	---	---	--	---	--	---	--	--	--	--	---	---	--	---

\*\*\**p* < .001  
\*\**p* < .01  
\**p* < .05

(ROACH B., 1986, blz. 19).

**Bijlage 7.4: Typeverdeling volgens het organisatieniveau**

**Table 3. Type Distribution of Managers, and SRTT Comparisons with Total Organizational Decision-Makers**

*N* = 161    *I* = 1% of *N*  
*I* = Selection Ratio Index

ISTJ <i>n</i> = 35 (21.7%) <i>I</i> = 1.10 IIII IIII IIII IIII II	ISFJ <i>n</i> = 6 (3.7%) <i>I</i> = .85 II	INFJ <i>n</i> = 5 (3.1%) <i>I</i> = 1.16 III	INTJ <i>n</i> = 16 (9.9%) <i>I</i> = 1.10 IIII IIII	E <i>n</i> = 73 (45%) <i>I</i> = .94 I <i>n</i> = 88 (55%) <i>I</i> = 1.06
				S <i>n</i> = 91 (57%) <i>I</i> = 1.04 N <i>n</i> = 70 (43%) <i>I</i> = .95
				T <i>n</i> = 125 (78%) <i>I</i> = 1.01 F <i>n</i> = 36 (22%) <i>I</i> = .98
				J <i>n</i> = 113 (70%) <i>I</i> = 1.01 P <i>n</i> = 48 (30%) <i>I</i> = .99
ISTP <i>n</i> = 11 (6.8%) <i>I</i> = 1.20 IIII II	ISFP <i>n</i> = 2 (1.2%) <i>I</i> = .93 I	INFP <i>n</i> = 6 (3.7%) <i>I</i> = 1.11 III	INTP <i>n</i> = 7 (4.3%) <i>I</i> = .81 IIII	IJ <i>n</i> = 62 (38%) <i>I</i> = 1.07 IP <i>n</i> = 26 (16%) <i>I</i> = 1.02 EP <i>n</i> = 22 (14%) <i>I</i> = .95 EJ <i>n</i> = 51 (32%) <i>I</i> = .93
				ST <i>n</i> = 74 (46%) <i>I</i> = 1.05 SF <i>n</i> = 17 (10%) <i>I</i> = 1.02 NF <i>n</i> = 19 (12%) <i>I</i> = .95 NT <i>n</i> = 51 (32%) <i>I</i> = .95
ESTP <i>n</i> = 5 (3.1%) <i>I</i> = .93 III	ESFP <i>n</i> = 3 (1.9%) <i>I</i> = 1.39 II	ENFP <i>n</i> = 4 (2.5%) <i>I</i> = .74 III	ENTP <i>n</i> = 10 (6.2%) <i>I</i> = .97 IIII I	SJ <i>n</i> = 70 (43%) <i>I</i> = 1.02 SP <i>n</i> = 21 (13%) <i>I</i> = 1.11 NP <i>n</i> = 27 (17%) <i>I</i> = .91 NJ <i>n</i> = 43 (27%) <i>I</i> = .98
				TJ <i>n</i> = 92 (57%) <i>I</i> = 1.01 TP <i>n</i> = 33 (21%) <i>I</i> = .99 FP <i>n</i> = 15 (9%) <i>I</i> = .99 FJ <i>n</i> = 21 (13%) <i>I</i> = .97
ESTJ <i>n</i> = 23 (14.3%) <i>I</i> = .95 IIII IIII IIII	ESFJ <i>n</i> = 6 (3.7%) <i>I</i> = 1.11 IIII	ENFJ <i>n</i> = 4 (2.5%) <i>I</i> = .82 III	ENTJ <i>n</i> = 18 (11.2%) <i>I</i> = .90 IIII IIII I	IN <i>n</i> = 34 (21%) <i>I</i> = 1.03 EN <i>n</i> = 36 (22%) <i>I</i> = .89 IS <i>n</i> = 54 (34%) <i>I</i> = 1.07 ES <i>n</i> = 37 (23%) <i>I</i> = .99

\*\*\**p* < .001  
\*\**p* < .01  
\**p* < .05

(ROACH B., 1986, blz. 20).

**Bijlage 7.5: Typeverdeling volgens het organisatieniveau**

**Table 4. Type Distribution of Executives, and SRTT Comparisons with Total Organizational Decision-Makers**

$N = 67$   $I = 1\%$  of  $N$   
 $I =$  Selection Ratio Index

ISTJ $n = 7$ (10.4%) $I = .53^*$ IIII IIII	ISFJ $n = 0$ (0.0%) $I = .00$	INFJ $n = 1$ (1.5%) $I = .56$ II	INTJ $n = 7$ (10.4%) $I = 1.15$ IIII IIII	E $n = 44$ (66%) $I = 1.36^{**}$ I $n = 23$ (34%) $I = .66^{***}$	S $n = 22$ (33%) $I = .60^{***}$ N $n = 45$ (67%) $I = 1.47^{***}$	T $n = 55$ (82%) $I = 1.06$ F $n = 12$ (18%) $I = .78$
ISTP $n = 0$ (0.0%) $I = .00$	ISFP $n = 0$ (0.0%) $I = .00$	INFP $n = 1$ (1.5%) $I = .44$ II	INTP $n = 7$ (10.4%) $I = 1.95^*$ IIII IIII	J $n = 44$ (66%) $I = .94$ P $n = 23$ (34%) $I = 1.14$	IJ $n = 15$ (22%) $I = .62^{**}$ IP $n = 8$ (12%) $I = .76$ EP $n = 15$ (22%) $I = 1.55^*$ EJ $n = 29$ (44%) $I = 1.28$	ST $n = 20$ (30%) $I = .68^{**}$ SF $n = 2$ (3%) $I = .29^*$ NF $n = 10$ (15%) $I = 1.20$ NT $n = 35$ (52%) $I = 1.57^{***}$
ESTP $n = 2$ (3.0%) $I = .89$ III	ESFP $n = 1$ (1.5%) $I = 1.11$ II	ENFP $n = 5$ (7.5%) $I = 2.22^*$ IIII III	ENTP $n = 7$ (10.4%) $I = 1.64$ IIII IIII	SJ $n = 19$ (28%) $I = .67^{**}$ SP $n = 3$ (5%) $I = .38^*$ NP $n = 20$ (30%) $I = 1.62^{**}$ NJ $n = 25$ (37%) $I = 1.37^*$	TJ $n = 39$ (58%) $I = 1.03$ TP $n = 16$ (24%) $I = 1.15$ FP $n = 16$ (10%) $I = 1.11$ FJ $n = 5$ (8%) $I = .56$	IN $n = 16$ (24%) $I = 1.17$ EN $n = 29$ (43%) $I = 1.72^{***}$ IS $n = 7$ (11%) $I = .33^{***}$ ES $n = 15$ (22%) $I = .97$
ESTJ $n = 11$ (16.4%) $I = 1.09$ IIII IIII IIII IIII I	ESFJ $n = 1$ (1.5%) $I = .44$ II	ENFJ $n = 3$ (4.5%) $I = 1.48$ IIII	ENTJ $n = 14$ (20.9%) $I = 1.68^*$ IIII IIII IIII IIII I	$***p < .001$ $**p < .01$ $*p < .05$		

(ROACH B., 1986, blz. 21).

**Bijlage 7.6: Typeverdeling volgens het organisatieniveau - Vergelijking resultaten Reynierse en Roach**

**Table 1. Type Distribution of Outplaced Executives and SRTT Comparison with Roach's (1986) Data.**  
 N = 319    + = 1% of N    I = Selection Ratio Index    \*p<.05    \*\*p<.01    \*\*\*p<.001

The Sixteen Complete Types				Dichotomous Preferences	
ISTJ n = 58 (18.2%) I = 1.76*** +++++ +++++ +++++ +++	ISFJ n = 3 (1.0%) I = 0.00 +	INFJ n = 1 (0.0%) I = 0.20	INTJ n = 38 (11.9%) I = 1.15 +++++ +++++ ++	E 181 (56.7%) I 138 (43.3%) S 155 (48.6%) N 164 (51.4%) T 277 (86.8%) F 42 (13.2%) J 246 (77.1%) P 73 (22.9%)	I=0.86 **I=1.27 ***I=1.48 ***I=0.77 I=1.06 *I=0.72 *I=1.18 ***I=0.66
ISTP n = 11 (3.4%) I = 0.00*** +++	ISFP n = 3 (1.0%) I = 0.00 +	INFP n = 7 (2.2%) I = 1.40 ++	INTP n = 17 (5.3%) I = 0.52 +++++	Pairs and Temperaments	
ESTP n = 7 (2.2%) I = 0.70 ++	ESFP n = 0 (0.0%) I = 0.00	ENFP n = 13 (4.1%) I = 0.54 ++++	ENTP n = 15 (4.7%) I = 0.45 +++++	IJ 100 (31.3%) IP 38 (11.9%) EP 35 (11.0%) EJ 146 (45.8%) ST 139 (43.6%) SF 16 ( 5.0%) NF 26 ( 8.2%) NT 138 (43.3%) SJ 134 (42.0%) SP 21 ( 6.6%) NP 52 (16.3%) NJ 112 (35.1%) TJ 227 (71.2%) TP 50 (15.7%) FP 23 ( 7.2%) FJ 19 ( 6.0%)	***I=1.41 I=1.00 ***I=0.49 I=1.06 ***I=1.46 I=1.60 **I=0.54 *I=0.83 ***I=1.49 I=1.40 ***I=0.55 I=0.94 **I=1.23 **I=0.66 I=0.68 I=0.79
ESTJ n = 63 (19.7%) I = 1.21 +++++ +++++ +++++ +++++	ESFJ n = 10 (3.1%) I = 2.00 +++	ENFJ n = 5 (1.6%) I = 0.36 ++	ENTJ n = 68 (21.3%) I = 1.01 +++++ +++++ +++++ +++++ +	IN 63 (19.7%) EN 101 (31.7%) IS 75 (23.5%) ES 80 (25.1%) ET 153 (48.0%) EF 28 ( 8.8%) IF 14 ( 4.4%) IT 124 (38.9%)	I=0.83 **I=0.73 ***I=2.27 I=1.11 I=0.94 ***I=0.58 I=1.40 *I=1.25

Jungian Types (E)			Jungian Types (I)			Dominant Types					
n	%	Index	n	%	Index	n	%	Index			
E-TJ	131	41.1	n.a.	I-TP	28	8.8	n.a.	Dt. T	159	49.8	n.a.
E-FJ	15	4.7	n.a.	I-FP	10	3.1	n.a.	Dt. F	25	7.8	n.a.
ES-P	7	2.2	n.a.	IS-J	61	19.1	n.a.	Dt. S	68	21.3	n.a.
EN-P	28	8.8	n.a.	IN-J	39	12.2	n.a.	Dt. N	67	21.0	n.a.

*James H. Reynierse,  
The Psychological Types  
of Outplaced Executives.*

(REYNIERSE J., 1991, blz. 29).

## Bijlage 8: Typeverdeling volgens het organisatietype

**Table 8. Summary of Statistically Significant Company Differences.**

Over-Represented	Selection Ratio	Significance Level	Under-Represented	Selection Ratio	Significance Level
<b>Company 1: The Paper Company</b>					
NF	$I = 1.50$	$p < .05$			
<b>Company 2: The Regional Bank</b>					
			I	$I = 0.86$	$p < .05$
			IN	$I = 0.77$	$p < .05$
			IT	$I = 0.83$	$p < .05$
			IJ	$I = 0.84$	$p < .05$
<b>Company 3: The Public Utility</b>					
I	$I = 1.25$	$p < .05$	F	$I = 0.33$	$p < .001$
IN	$I = 1.42$	$p < .05$	P	$I = 0.61$	$p < .05$
TJ	$I = 1.34$	$p < .01$	EN	$I = 0.40$	$p < .001$
SJ	$I = 1.25$	$p < .05$	FJ	$I = 0.11$	$p < .001$
ST	$I = 1.36$	$p < .01$	TP	$I = 0.62$	$p < .005$
IT	$I = 1.42$	$p < .01$	NP	$I = 0.61$	$p < .05$
IJ	$I = 1.32$	$p < .05$	SF	$I = 0.28$	$p < .01$
			NF	$I = 0.40$	$p < .05$
			EF	$I = 0.24$	$p < .001$
			EP	$I = 0.31$	$p < .001$

(REYNIERSE J., 1993, blz. 18).

## Bijlage 9: Culturele verschillen in de verdeling van het persoonlijkheidstype

### Bijlage 9.1: Verdeling van het persoonlijkheidstype volgens geslacht en cultuur.

Table I. Sex and Culture Differences in All Three Measures: Personality, Management Practices, Climate

	Sex		F level	Culture		F level
	Female (56)	Male (248)		Chinese (222)	European (148)	
Extroversion	14.36	12.88	5.06 <sup>c</sup>	12.02	14.93	25.95 <sup>d</sup>
Introversion	10.90	12.73	5.36 <sup>c</sup>	13.43	10.81	20.05 <sup>d</sup>
Sensing	12.22	15.87	11.87	16.75	12.92	22.01 <sup>d</sup>
Intuiting	11.19	9.27	4.17 <sup>c</sup>	8.94	11.56	22.80 <sup>d</sup>
Thinking	14.22	17.94	20.57 <sup>d</sup>	18.10	16.04	20.20 <sup>d</sup>
Feeling	6.59	4.84	11.29 <sup>d</sup>	4.73	5.78	6.57 <sup>b</sup>
Judging	18.30	19.60	1.06	20.52	16.60	50.36 <sup>d</sup>
Perceiving	9.24	8.57	0.94	7.05	11.14	51.50 <sup>d</sup>
Innovation	13.62	12.92	3.23	13.21	12.79	1.84
Directing	15.62	15.98	0.35	16.30	15.38	5.78 <sup>b</sup>
Support	16.94	16.74	0.17	16.56	17.14	2.49
Decision making	13.25	13.11	0.11	12.97	13.39	1.73
Planning	12.30	12.16	0.82	12.34	11.96	1.41
Commitment	12.56	12.47	0.47	12.59	12.35	0.56
Participation	13.01	13.10	0.05	13.21	12.91	1.04
Recognition	17.66	16.85	1.68	16.71	17.40	2.01
Participation	13.88	14.43	1.09	14.19	14.55	0.75
Unit relations	21.09	20.23	2.15	20.01	20.91	3.99 <sup>a</sup>
Standards	16.58	15.86	1.91	15.54	16.64	7.42 <sup>b</sup>
Clarity	15.36	15.29	0.01	15.50	15.02	1.23
Intra-unit Communication	12.49	12.64	0.13	12.71	12.48	0.43
Inter-unit Communication	14.18	14.44	0.26	14.23	14.63	0.96

(FURNHAM A. en STRINGFIELD P., 1993, blz. 838).

## **Bijlage 9.2: Culturele verschillen in de verdeling van het persoonlijkheidstype**

Table 1. Summary of MBTI preference percentages in Taiwan and USA

Preference	Frequency (Percentage)	
	Taiwan	United States
E	54 (62%)	60 (54%)
I	33 (38%)	51 (46%)
S	75 (86%)	73 (66%)
N	12 (14%)	38 (34%)
T	85 (98%)	96 (87%)
F	2 (2%)	15 (13%)
J	83 (95%)	74 (67%)
P	4 (5%)	37 (33%)

Taiwan,  $n = 87$ ; United States,  $n = 111$ .

(YEN H. et al., 2002, blz.341).

## Bijlage 9.3.1: Culturele verschillen in typeverdeling per organisatieniveau

**Table 2. Type Distribution of Japanese Lower Managers and SRTT Comparisons with American Lower Managers.**  
*N* = 2,526 + = 1% of *N* *I* = Selection Ratio Index \**p* < .05 \*\**p* < .01 \*\*\**p* < .001

The Sixteen Complete Types				Dichotomous Preferences	
ISTJ <i>n</i> = 132 (5.2%) <i>I</i> = 0.26*** +++++	ISFJ <i>n</i> = 106 (4.2%) <i>I</i> = 1.19 +++++	INFJ <i>n</i> = 58 (2.3%) <i>I</i> = 1.38 ++	INTJ <i>n</i> = 116 (4.6%) <i>I</i> = 0.87 +++++	E 1,556 (61.6%) <i>I</i> = 0.97	I 970 (38.4%) <i>I</i> = 1.02
				S 1,336 (52.9%) *** <i>I</i> = 0.80	N 1,190 (47.1%) *** <i>I</i> = 1.38
				T 1,246 (49.3%) *** <i>I</i> = 0.62	F 1,280 (50.7%) *** <i>I</i> = 2.53
				J 1,052 (41.6%) *** <i>I</i> = 0.54	P 1,474 (58.4%) *** <i>I</i> = 2.52
				Pairs and Temperaments	
ISTP <i>n</i> = 122 (4.8%) <i>I</i> = 1.61*** +++++	ISFP <i>n</i> = 157 (6.2%) <i>I</i> = 4.03*** +++++	INFP <i>n</i> = 114 (4.5%) <i>I</i> = 3.56*** +++++	INTP <i>n</i> = 165 (6.5%) <i>I</i> = 2.23*** +++++	IJ 412 (16.3%) *** <i>I</i> = 0.53	IP 558 (22.1%) *** <i>I</i> = 2.51
				EP 916 (36.3%) *** <i>I</i> = 2.52	EJ 640 (25.3%) *** <i>I</i> = 0.55
				ST 597 (23.6%) *** <i>I</i> = 0.43	SF 739 (29.3%) *** <i>I</i> = 2.56
				NF 541 (21.4%) *** <i>I</i> = 2.49	NT 649 (25.7%) <i>I</i> = 1.00
ESTP <i>n</i> = 179 (7.1%) <i>I</i> = 2.13*** +++++	ESFP <i>n</i> = 293 (11.6%) <i>I</i> = 7.51*** +++++	ENFP <i>n</i> = 238 (9.4%) <i>I</i> = 2.83*** +++++	ENTP <i>n</i> = 206 (8.2%) <i>I</i> = 1.33 +++++	SJ 585 (23.2%) *** <i>I</i> = 0.41	SP 751 (29.7%) *** <i>I</i> = 3.14
				NP 723 (28.6%) *** <i>I</i> = 2.10	NJ 467 (18.5%) <i>I</i> = 0.90
				TJ 574 (22.7%) *** <i>I</i> = 0.35	TP 672 (26.6%) *** <i>I</i> = 1.72
				FP 802 (31.7%) *** <i>I</i> = 4.11	FJ 478 (18.9%) *** <i>I</i> = 1.54
ESTJ <i>n</i> = 164 (6.5%) <i>I</i> = 0.23*** +++++	ESFJ <i>n</i> = 183 (7.2%) <i>I</i> = 1.51*** +++++	ENFJ <i>n</i> = 131 (5.2%) <i>I</i> = 2.22*** +++++	ENTJ <i>n</i> = 162 (6.4%) <i>I</i> = 0.57*** +++++	IN 453 (17.9%) *** <i>I</i> = 1.61	EN 737 (29.2%) *** <i>I</i> = 1.27
				IS 517 (20.5%) *** <i>I</i> = 0.72	ES 819 (32.4%) *** <i>I</i> = 0.87
				ET 711 (28.1%) *** <i>I</i> = 0.58	EF 845 (33.4%) *** <i>I</i> = 2.79
				IF 435 (17.2%) *** <i>I</i> = 2.15	IT 535 (21.2%) *** <i>I</i> = 0.67

Jungian Types (E)			Jungian Types (I)			Dominant Types					
<i>n</i>	%	<i>Index</i>	<i>n</i>	%	<i>Index</i>	<i>n</i>	%	<i>Index</i>			
E-TJ	326	12.9	n.a.	I-TP	287	11.4	n.a.	Dt. T	613	24.3	n.a.
E-FJ	314	12.4	n.a.	I-FP	271	10.7	n.a.	Dt. F	585	23.2	n.a.
ES-P	472	18.7	n.a.	IS-J	238	9.4	n.a.	Dt. S	710	28.1	n.a.
EN-P	444	17.6	n.a.	IN-J	174	6.9	n.a.	Dt. N	618	24.5	n.a.

James H. Reyrnerse,  
*A Comparative Analysis of  
 Japanese and American Managerial Types  
 Through Organizational Levels in  
 Business and Industry.*

(REYNIERSE J., 1995, blz. 19).



**Bijlage 9.3.2: Culturele verschillen in typeverdeling per organisatieniveau**

**Table 6. Type Distribution of Japanese Middle Managers and SRTT Comparisons with American Middle Managers.**  
*N* = 940    + = 1% of *N*    *I* = Selection Ratio Index    \**p* < .05    \*\**p* < .01    \*\*\**p* < .001

The Sixteen Complete Types				Dichotomous Preferences	
ISTJ <i>n</i> = 127 (13.5%) <i>I</i> = 0.61*** +++++ +++++ +++++	ISFJ <i>n</i> = 57 (6.1%) <i>I</i> = 3.00*** +++++ +++++ +	INFJ <i>n</i> = 14 (1.5%) <i>I</i> = 1.08 ++	INTJ <i>n</i> = 65 (6.9%) <i>I</i> = 0.69 +++++ ++	E 461 (49.0%) I 479 (51.0%)	<i>I</i> = 1.05 <i>I</i> = 0.96
ISTP <i>n</i> = 70 (7.4%) <i>I</i> = 1.67* +++++ ++	ISFP <i>n</i> = 66 (7.0%) <i>I</i> = 4.71*** +++++ ++	INFP <i>n</i> = 25 (2.7%) <i>I</i> = 0.93 +++	INTP <i>n</i> = 55 (5.9%) <i>I</i> = 1.06 +++++ +	S 606 (64.5%) N 334 (35.5%)	<i>I</i> = 1.08 * <i>I</i> = 0.89
ESTP <i>n</i> = 62 (6.6%) <i>I</i> = 2.48*** +++++ ++	ESFP <i>n</i> = 51 (5.4%) <i>I</i> = 2.43*** +++++ ++	ENFP <i>n</i> = 19 (2.0%) <i>I</i> = 1.00 ++	ENTP <i>n</i> = 69 (7.3%) <i>I</i> = 1.57 +++++ ++	T 655 (69.7%) F 285 (30.3%)	*** <i>I</i> = 0.82 *** <i>I</i> = 1.98
ESTJ <i>n</i> = 129 (13.7%) <i>I</i> = 0.59*** +++++ +++++ +++++	ESFJ <i>n</i> = 44 (4.7%) <i>I</i> = 1.63 +++++ +++++ +++++	ENFJ <i>n</i> = 9 (1.0%) <i>I</i> = 0.60 +	ENTJ <i>n</i> = 78 (8.3%) <i>I</i> = 0.69 +++++ +++	J 523 (55.6%) P 417 (44.4%)	*** <i>I</i> = 0.74 *** <i>I</i> = 1.78

Jungian Types (E)				Jungian Types (I)				Dominant Types			
<i>n</i>	%	<i>Index</i>		<i>n</i>	%	<i>Index</i>		<i>n</i>	%	<i>Index</i>	
E-TJ	207	22.0	n.a.	I-TP	125	13.3	n.a.	Dt. T	332	35.3	n.a.
E-FJ	53	5.6	n.a.	I-FP	91	9.7	n.a.	Dt. F	144	15.3	n.a.
ES-P	113	12.0	n.a.	IS-J	184	19.6	n.a.	Dt. S	297	31.6	n.a.
EN-P	88	9.4	n.a.	IN-J	79	8.4	n.a.	Dt. N	167	17.8	n.a.

*James H. Reynierse,  
A Comparative Analysis of  
Japanese and American Managerial Types  
Through Organizational Levels in  
Business and Industry.*

(REYNIERSE J., 1995, blz. 27).

**Bijlage 9.3.3.: Culturele verschillen in typeverdeling per organisatieniveau**

**Table 7. Type Distribution of Japanese Senior Managers and SRTT Comparisons with American Senior Managers.**  
*N* = 222    + = 1% of *N*    *I* = Selection Ratio Index    \**p*<.05    \*\**p*<.01    \*\*\**p*<.001

The Sixteen Complete Types				Dichotomous Preferences	
ISTJ <i>n</i> = 22 (9.9%) <i>I</i> = 0.65 +++++	ISFJ <i>n</i> = 11 (5.0%) <i>I</i> = 5.50*** +++++	INFJ <i>n</i> = 3 (1.4%) <i>I</i> = 3.00 +	INTJ <i>n</i> = 27 (12.2%) <i>I</i> = 1.04 +++++	E 123 (55.4%) I 99 (44.6%)	<i>I</i> =0.92 <i>I</i> =1.11
				S 137 (61.7%) N 85 (38.3%)	*** <i>I</i> =1.34 ** <i>I</i> =0.71
				T 166 (74.8%) F 56 (25.2%)	<i>I</i> =0.86 *** <i>I</i> =1.87
				J 140 (63.1%) P 82 (36.9%)	* <i>I</i> =0.83 *** <i>I</i> =1.52
ISTP <i>n</i> = 17 (7.7%) <i>I</i> = 2.83* +++++	ISFP <i>n</i> = 12 (5.4%) <i>I</i> = 6.00*** +++++	INFP <i>n</i> = 0 (0.0%) <i>I</i> = 0.00	INTP <i>n</i> = 7 (3.2%) <i>I</i> = 0.54 +++	Pairs and Temperaments	
				IJ 63 (28.4%) IP 36 (16.2%) EP 46 (20.7%) EJ 77 (34.7%)	<i>I</i> =1.00 * <i>I</i> =1.38 *** <i>I</i> =1.70 ** <i>I</i> =0.73
				ST 96 (43.2%) SF 41 (18.7%) NF 15 ( 6.8%) NT 70 (31.5%)	<i>I</i> =1.05 *** <i>I</i> =3.42 <i>I</i> =0.83 ** <i>I</i> =0.69
ESTP <i>n</i> = 19 (8.6%) <i>I</i> = 3.83*** +++++	ESFP <i>n</i> = 9 (4.1%) <i>I</i> = 9.00*** ++++	ENFP <i>n</i> = 7 (3.2%) <i>I</i> = 0.88 +++	ENTP <i>n</i> = 11 (5.0%) <i>I</i> = 0.85 +++++	SJ 80 (36.0%) SP 57 (25.7%) NP 25 (11.3%) NJ 60 (27.0%)	<i>I</i> =0.90 *** <i>I</i> =4.07 * <i>I</i> =0.62 * <i>I</i> =0.75
				TJ 112 (50.5%) TP 54 (24.3%) FP 28 (12.6%) FJ 28 (12.6%)	*** <i>I</i> =0.72 ** <i>I</i> =1.42 ** <i>I</i> =1.75 *** <i>I</i> =2.15
ESTJ <i>n</i> = 38 (17.1%) <i>I</i> = 0.83 +++++	ESFJ <i>n</i> = 9 (4.1%) <i>I</i> = 1.50 ++++	ENFJ <i>n</i> = 5 (2.3%) <i>I</i> = 1.25 ++	ENTJ <i>n</i> = 25 (11.3%) <i>I</i> = 0.51 +++++	IN 37 (16.7%) EN 48 (21.6%) IS 62 (27.9%) ES 75 (33.8%)	<i>I</i> =0.82 ** <i>I</i> =0.64 ** <i>I</i> =1.41 * <i>I</i> =1.29
				ET 93 (41.9%) EF 30 (13.5%) IF 26 (11.7%) IT 73 (32.9%)	<i>I</i> =0.82 * <i>I</i> =1.50 *** <i>I</i> =2.60 <i>I</i> =0.91

Jungian Types (E)			Jungian Types (I)			Dominant Types					
<i>n</i>	%	<i>Index</i>	<i>n</i>	%	<i>Index</i>	<i>n</i>	%	<i>Index</i>			
E-TJ	63	28.4	n.a.	I-TP	24	10.8	n.a.	Dt. T	87	39.2	n.a.
E-FJ	14	6.3	n.a.	I-FP	12	5.4	n.a.	Dt. F	26	11.7	n.a.
ES-P	28	12.6	n.a.	IS-J	33	14.9	n.a.	Dt. S	61	27.5	n.a.
EN-P	18	8.1	n.a.	IN-J	30	13.5	n.a.	Dt. N	48	21.6	n.a.

*James H. Reynierse,*  
*A Comparative Analysis of*  
*Japanese and American Managerial Types*  
*Through Organizational Levels in*  
*Business and Industry.*

(REYNIERSE J., 1995, blz. 28).

**Bijlage 9.4: Culturele verschillen in de verdeling van het persoonlijkheidstype**

**Table 3.** Comparison of MBTI Types in US and Singapore (in per cent)

	<b>USA*</b>	<b>Singapore</b>
ISTJ	13.3	31.9
ESTJ	11.0	18.8
ENTJ	6.1	6.6
INTJ	5.6	6.6
ESFJ	7.6	2.8
ISFJ	7.4	7.3
ENFJ	4.6	1.5
INFJ	3.7	1.4
ISTP	4.4	4.5
ESTP	4.4	3.1
ENTP	5.5	4.2
INTP	5.1	5.1
ESFP	4.4	1.4
ISFP	3.7	1.9
ENFP	7.6	1.8
INFP	5.6	1.0
N	32,671	785

(TAN V. en TIONG T., 2001, blz. 25).

## Bijlage 9.5: Culturele verschillen in de verdeling van het persoonlijkheidstype

TABLE 6 Myers-Briggs Type Indicator Percentages for Managers in Business and Industry in Japan, England, and Latin America

	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
A Japan	7.1 ■	7.1 ■	1.8	12.5 ■
B Japan	5.9 ■	4.2 ■	1.7	16.1 ■
C England	23.8 ■ +	6.5 ■	2.4 ■	6.5 ■
D Latin Am.	28.6 ■ +	1.5	0.0	7.3 ■
	ISTP	ISFP	INFP	INTP
A Japan	0.0	3.6 ■	0.0	3.6
B Japan	0.8	1.7	0.0	2.5
C England	4.4 ■	1.2	3.1 ■	2.9 ■
D Latin Am.	2.8 ■	0.0	1.0	1.0
	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
A Japan	10.7 ■	5.4 ■	7.1 ■	3.6 ■
B Japan	8.5 ■	5.9 ■	4.2 ■	2.5
C England	3.9 ■	1.2	2.9	4.2 ■
D Latin Am.	4.4 ■	0.5	1.5	1.9
	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
A Japan	19.6 ■	3.6 ■	3.6 ■	10.7 ■
B Japan	21.2 ■ +	5.1 ■	3.4 ■	16.1 ■
C England	20.7 ■ +	5.9 ■	1.6	8.8 ■
D Latin Am.	39.3 ■ +	1.0	2.9 ■	6.3 ■

Note. Numbers preceding bar graphs represent the percent of the sample falling in that type. In bar graphs one inch represents 20% of sample. If percentage exceeds 20%, a + follows the bar. Data summarized from published and unpublished sources described in the text.

*Note.*

- A. "Top managers" in large Japanese companies ( $N = 56$ )
- B. Chief executives of "Japan's leading companies" ( $N = 118$ )
- C. Managers in England ( $N = 849$ )
- D. Latin American managers in Center for Creative Leadership programs ( $N = 206$ )

From *Atlas of Type Tables*, by G. P. Macdaid, M. H. McCaulley, and R. I. Kainz, 1986, Gainesville, Florida: Center for Applications of Psychological Type. Copyright 1986 by Center for Applications of Psychological Type. Reprinted with permission.

(FITZGERALD C. en KIRBY L., 1997, blz. 23).

## Bijlage 10: Verdeling van het persoonlijkheidstype volgens het geslacht

### Bijlage 10.1: Verdeling van het persoonlijkheidstype volgens het geslacht

**Table 1: Gender and MBTI Types**

	Male	Female	Chi Square
E	54 (44.0%)	167 (38.0%)	4.05 (df=1) *
I	189 (56.0%)	275 (62.0%)	
S	240 (70.0%)	322 (72.9%)	.79 (df=1)
N	103 (30.0%)	120 (27.1%)	
T	298 (86.9%)	333 (75.4%)	16.3 (df=1)***
F	45 (13.1%)	109 (24.6%)	
J	264 (77.0%)	332 (38.0%)	.36 (df=1)
P	79 (23.0%)	110 (24.9%)	

NB: Percentages are calculated by the MBTI dimension, separately for each gender.

Key: \*\*\*  $p < .001$ , \*  $p < .05$

(TAN V. en TIONG T., 2001, blz. 23).

**Bijlage 10.2: Verdeling van het persoonlijkheidstype volgens het geslacht**

**Table 2. Frequencies of 16 Types in Occupational and Gender Groups and in the Total Sample.**

Groups	N	IS TJ	IS FJ	IN FJ	IN TJ	IS TP	IS FP	IN FP	IN TP	ES TP	ES FP	EN FP	EN TP	ES TJ	ES FJ	EN FJ	EN TJ
Psychology and Social Science Students	54	6	1		<u>4</u>	1		<u>5</u>	3	3	2	<u>6</u>	<u>11</u>	6		<u>3</u>	3
Clerical Workers	91	17	<u>8</u>		3	7	3	2	2	4	2	4	6	16	<u>9</u>	2	6
Sales Personnel	81	15	1	1	4	4	2		2	5	2	3	5	26	4		8
Executives	366	90	8	2	16	16	2	1	9	27	5	11	12	104	15	10	38
Top Leaders	17	1							1			1	<u>3</u>	6		1	4
Engineers and Technicians	77	23			3		2		3	2		1	3	20	2	1	<u>17</u>
Personnel and Organizational Consultants	58	4	2			1	<u>4</u>	1	<u>4</u>	4	1	<u>10</u>	<u>6</u>	9	3	<u>3</u>	6
Accountants	42	4	1			1		2	1	2		2	3	14	1		<u>11</u>
Aviation Pilots	48	13				2								<u>29</u>		1	3
Social Service and Health Personnel	46	2	<u>3</u>	<u>2</u>	1	1	<u>3</u>	<u>4</u>	1	1	2	<u>4</u>	5	8	<u>4</u>	1	4
Technical Science Researchers	44	9			2	3	2	2	2	2		2	3	7	2	1	7
Lawyers	10		<u>2</u>		<u>4</u>									1	3		
Industrial Workers	25	<u>10</u>								1				<u>14</u>			
Total Sample	959	194	26	5	37	36	19	17	28	51	15	44	59	261	40	23	108
Females	232	30	13		7	10	<u>10</u>	<u>10</u>	5	11	<u>9</u>	22	22	45	17	6	15
Males	727	164	13	5	30	26	9	7	23	40	6	22	37	216	23	17	93

*Note: Group frequencies that are at least twice as large as expected from the total sample frequencies are underlined.*

(NORDVIK H., 1994, blz. 35).

**Bijlage 10.3: Verdeling van het persoonlijkheidstype volgens het geslacht.**

TABLE 3 Females: College Graduates (N = 7952)

Sensing		Intuition		N	%
Thinking	Feeling	Feeling	Thinking		
<b>ISTJ</b> n = 855 % = 10.75 ■■■■■■ ■■■■■■ ■■■■■■ ■	<b>ISFJ</b> n = 869 % = 10.93 ■■■■■■ ■■■■■■ ■■■■■■ ■	<b>INFJ</b> n = 562 % = 7.07 ■■■■■■ ■■■■■■ ■■■■■■ ■■■	<b>INTJ</b> n = 486 % = 6.11 ■■■■■■ ■■■■■■ ■■■■■■ ■	E	3935 49.48
<b>ISTP</b> n = 128 % = 1.61 ■■	<b>ISFP</b> n = 214 % = 2.69 ■■■■	<b>INFP</b> n = 608 % = 7.65 ■■■■■■ ■■■■■■ ■■■■■■	<b>INTP</b> n = 295 % = 3.71 ■■■■■■	I	4017 50.52
<b>ESTP</b> n = 84 % = 1.06 ■	<b>ESFP</b> n = 208 % = 2.62 ■■■■	<b>ENFP</b> n = 729 % = 9.17 ■■■■■■ ■■■■■■ ■■■■■■	<b>ENTP</b> n = 315 % = 3.96 ■■■■■■	S	3721 46.79
<b>ESTJ</b> n = 681 % = 8.56 ■■■■■■ ■■■■■■ ■■■■■■	<b>ESFJ</b> n = 682 % = 8.58 ■■■■■■ ■■■■■■ ■■■■■■	<b>ENFJ</b> n = 664 % = 8.35 ■■■■■■ ■■■■■■ ■■■■■■	<b>ENTJ</b> n = 572 % = 7.19 ■■■■■■ ■■■■■■ ■■■■■■	N	4231 53.21
8631516				T	3416 42.96
				F	4536 57.04
				J	5371 67.54
				P	2581 32.46
				IJ	2772 34.86
				IP	1245 15.66
				EP	1336 16.80
				EJ	2599 32.68
				ST	1748 21.98
				SF	1973 24.81
				NF	2563 32.23
				NT	1668 20.98
				SJ	3087 38.82
				SP	634 7.97
				NP	1947 24.48
				NJ	2284 28.72
				TJ	2594 32.62
				TP	822 10.34
				FP	1759 22.12
				FJ	2777 34.92
				IN	1951 24.53
				EN	2280 28.67
				IS	2066 25.98
				ES	1655 20.81
				ET	1652 20.77
				EF	2283 28.71
				IF	2253 28.33
				IT	1764 22.18
				S dom	2016 25.35
				N dom	2092 26.31
				T dom	1676 21.08
				F dom	2168 27.26

Note. ■ = 1% of sample

This table is one of a series of tables from the CAPT-MBTI Data Bank of MBTI records submitted to CAPT for computer scoring between 1971 and December 1982. The subjects were females who, at the time of testing, were 25 years of age and older, not enrolled in school and had completed four years of college. This sample was drawn from 55,971 Form F records and 32,671 Form G records. These two data banks were comprised of 56% females and 44% males; education level completed: 6% some grade school, 30% high school diploma, 25% some college, 18% bachelor degrees, 11% masters degrees, 3% doctoral or postdoctoral work, and 6% unknown. Age group percentages were: 11% under 18, 29% 18 to 20, 12% 21 to 24, 10% 25 to 29, 16% 30 to 39, 10% 40 to 49, 5% 50 to 59, 2% 60 plus, and 5% unknown.

From *Atlas of Type Tables*, by G. P. Macdaid, M. H. McCaulley, and R. I. Kainz, 1986, Gainesville, Florida: Center for Applications of Psychological Type. Copyright 1986 by Center for Applications of Psychological Type. Reprinted with permission.

(FITZGERALD C. en KIRBY L., 1997, blz. 20).

**Bijlage 10.4: Verdeling van het persoonlijkheidstype volgens het geslacht.**

TABLE 2 Males: College Graduates (N = 6814)

Sensing		Intuition		N	%		
Thinking	Feeling	Feeling	Thinking				
<b>ISTJ</b> n = 1210 % = 17.76 ■■■■■■ ■■■■■■ ■■■■■■ ■■■■	<b>ISFJ</b> n = 293 % = 4.30 ■■■■■	<b>INFJ</b> n = 238 % = 3.49 ■■■■	<b>INTJ</b> n = 671 % = 9.85 ■■■■■■ ■■■■■■	Judgment Introversion Perception Perception Extraversion Judgment	E	3315	48.65
<b>ISTP</b> n = 217 % = 3.18 ■■■■	<b>ISFP</b> n = 115 % = 1.69 ■■	<b>INFP</b> n = 337 % = 4.95 ■■■■■■	<b>INTP</b> n = 418 % = 6.18 ■■■■■■ ■		I	3499	51.35
<b>ESTP</b> n = 183 % = 2.69 ■■■■	<b>ESFP</b> n = 99 % = 1.45 ■	<b>ENFP</b> n = 391 % = 5.74 ■■■■■■ ■	<b>ENTP</b> n = 357 % = 5.24 ■■■■■■		S	3381	49.62
<b>ESTJ</b> n = 1025 % = 15.04 ■■■■■■ ■■■■■■ ■■■■■■	<b>ESFJ</b> n = 239 % = 3.51 ■■■■■	<b>ENFJ</b> n = 272 % = 3.99 ■■■■■	<b>ENTJ</b> n = 749 % = 10.99 ■■■■■■ ■■■■■■ ■		N	3433	50.38
					T	4830	70.88
					F	1984	29.12
					J	4697	68.93
					P	2117	31.07
					IJ	2412	35.40
					IP	1087	15.95
					EP	1030	15.12
					EJ	2285	33.53
					ST	2635	38.67
					SF	746	10.95
					NF	1238	18.17
					NT	2195	32.21
				SJ	2767	40.61	
				SP	614	9.01	
				NP	1503	22.06	
				NJ	1930	28.32	
				TJ	3655	53.64	
				TP	1175	17.24	
				FP	942	13.82	
				FJ	1042	15.29	
				IN	1664	24.42	
				EN	1769	25.96	
				IS	1835	26.93	
				ES	1546	22.69	
				ET	2314	33.96	
				EF	1001	14.69	
				IF	983	14.43	
				IT	2516	36.92	
				S dom	1785	26.20	
				N dom	1657	24.32	
				T dom	2409	35.35	
				F dom	1963	14.13	

Note. ■ = 1% of sample

8631509

This table is one of a series of tables from the CAPT-MBTI Data Bank of MBTI records submitted to CAPT for computer scoring between 1971 and December 1982. The subjects were males who, at the time of testing, were 25 years of age and older, not enrolled in school and had completed four years of college. This sample was drawn from 55,971 Form F records and 32,671 Form G records. These two data banks were comprised of 56% females and 44% males; education level completed: 6% some grade school, 30% high school diploma, 25% some college, 18% bachelor degrees, 11% masters degrees, 3% doctoral or postdoctoral work, and 6% unknown. Age group percentages were: 11% under 18, 29% 18 to 20, 12% 21 to 24, 10% 25 to 29, 16% 30 to 39, 10% 40 to 49, 5% 50 to 59, 2% 60 plus, and 5% unknown.

From *Atlas of Type Tables*, by G. P. Macdaid, M. H. McCaulley, and R. I. Kainz, 1986, Gainesville, Florida: Center for Applications of Psychological Type. Copyright 1986 by Center for Applications of Psychological Type. Reprinted with permission.

(FITZGERALD C. en KIRBY L., 1997, blz.19).



**Bijlage 10.5: Verdeling van het persoonlijkheidstype volgens het geslacht**

**Table 9A.**  
**Male College Students**

N = 14138

SENSING		INTUITION		N	%
THINKING	FEELING	FEELING	THINKING		
<b>ISTJ</b> N= 1852 %= 13.10 ■■■■■■■■■■ ■■■	<b>ISFJ</b> N= 757 %= 5.35 ■■■■■	<b>INFJ</b> N= 371 %= 2.62 ■■■■	<b>INTJ</b> N= 809 %= 5.72 ■■■■■■	JUDGMENT INTROVERSION PERCEPTION PERCEPTION EXTRAVERSION JUDGMENT	<b>E</b> 7132 50.45 <b>I</b> 7006 49.55 <b>S</b> 8214 58.10 <b>N</b> 5924 41.90 <b>T</b> 9075 64.19 <b>F</b> 5063 35.81 <b>J</b> 7650 54.11 <b>P</b> 6488 45.89
<b>ISTP</b> N= 960 %= 6.79 ■■■■■■	<b>ISFP</b> N= 558 %= 3.95 ■■■■	<b>INFP</b> N= 746 %= 5.28 ■■■■■	<b>INTP</b> N= 953 %= 6.74 ■■■■■■		<b>I J</b> 3789 26.80 <b>I P</b> 3217 22.75 <b>EP</b> 3271 23.14 <b>EJ</b> 3861 27.31
<b>ESTP</b> N= 892 %= 6.31 ■■■■■■	<b>ESFP</b> N= 587 %= 4.15 ■■■■	<b>ENFP</b> N= 854 %= 6.04 ■■■■■■	<b>ENTP</b> N= 938 %= 6.63 ■■■■■■		<b>ST</b> 5542 39.20 <b>SF</b> 2672 18.90 <b>NF</b> 2391 16.91 <b>NT</b> 3533 24.99
<b>ESTJ</b> N= 1838 %= 13.00 ■■■■■■■■■■ ■■■	<b>ESFJ</b> N= 770 %= 5.45 ■■■■■	<b>ENFJ</b> N= 420 %= 2.97 ■■■■	<b>ENTJ</b> N= 833 %= 5.89 ■■■■■■		<b>S J</b> 5217 36.90 <b>SP</b> 2997 21.20 <b>NP</b> 3491 24.69 <b>NJ</b> 2433 17.21
Note: ■ = 1% of sample					<b>TJ</b> 5332 37.71 <b>TP</b> 3743 26.47 <b>FP</b> 2745 19.42 <b>FJ</b> 2318 16.40
ccl					<b>IN</b> 2879 20.36 <b>EN</b> 3045 21.54 <b>IS</b> 4127 29.19 <b>ES</b> 4087 28.91
					<b>ET</b> 4501 31.84 <b>EF</b> 2631 18.61 <b>IF</b> 2432 17.20 <b>IT</b> 4574 32.35
					<b>S dom</b> 4088 28.91 <b>N dom</b> 2972 21.02 <b>T dom</b> 4584 32.42 <b>F dom</b> 2494 17.64

This table is one of a series of tables from the CAPT-MBTI Data Bank of MBTI records submitted to CAPT for computer scoring between 1971 and June, 1984. This sample was drawn from 59,784 records with usable occupational codes from the total data bank of 232,557. This data bank has 51% Form F cases from 1971 to March, 1978, 35% Form F cases from 1978 to June, 1984 and 14% Form G cases from 1978 to December, 1982. An analysis of Form F and G data banks showed the data banks were comprised of 56% females and 44% males; education level completed: 6% some grade school, 30% high school diploma, 25% some college, 18% bachelor degrees, 11% masters degrees, 3% doctoral or post doctoral work, and 6% unknown. Age group percentages were: 11% under 18, 29% 18 to 20, 12% 21 to 24, 10% 25 to 29, 16% 30 to 39, 10% 40 to 49, 5% 50 to 59, 2% 60 plus, and 5% unknown.

■ CAPT-MBTI Atlas: Copyright 1986 Center for Applications of Psychological Type, P. O. Box 13807, Gainesville, Florida 32604

(MCCAULLEY M., 1989, blz. 21).

**Bijlage 10.6: Verdeling van het persoonlijkheidstype volgens het geslacht**

**Table 9B.**  
**Female College Students**

N = 18070

SENSING		INTUITION		JUDGMENT	N	%		
THINKING	FEELING	FEELING	THINKING					
<b>ISTJ</b> N= 1375 %= 7.61 ■■■■■■■■	<b>ISFJ</b> N= 2125 %= 11.76 ■■■■■■■■	<b>INFJ</b> N= 723 %= 4.00 ■■■■	<b>INTJ</b> N= 440 %= 2.43 ■■	INTROVERSION PERCEPTION	E	10459	57.88	
<b>ISTP</b> N= 467 %= 2.58 ■■■	<b>ISFP</b> N= 1052 %= 5.82 ■■■■■■	<b>INFP</b> N= 1020 %= 5.64 ■■■■■■	<b>INTP</b> N= 409 %= 2.26 ■■		PERCEPTION EXTRAVERSION JUDGMENT	I	7611	42.12
<b>ESTP</b> N= 488 %= 2.70 ■■■	<b>ESFP</b> N= 1368 %= 7.57 ■■■■■■	<b>ENFP</b> N= 2014 %= 11.15 ■■■■■■■■	<b>ENTP</b> N= 626 %= 3.46 ■■■			S	11094	61.39
<b>ESTJ</b> N= 1619 %= 8.96 ■■■■■■■■	<b>ESFJ</b> N= 2600 %= 14.39 ■■■■■■■■	<b>ENFJ</b> N= 1127 %= 6.24 ■■■■■■	<b>ENTJ</b> N= 617 %= 3.41 ■■■			N	6976	38.61
				T		6041	33.43	
				F	12029	66.57		
				J	10626	58.80		
				P	7444	41.20		
				IJ	4663	25.81		
				IP	2948	16.31		
				EP	4496	24.88		
				EJ	5963	33.00		
				ST	3949	21.85		
				SF	7145	39.54		
				NF	4884	27.03		
				NT	2092	11.58		
				SJ	7719	42.72		
				SP	3375	18.68		
				NP	4069	22.52		
				NJ	2907	16.09		
				TJ	4051	22.42		
				TP	1990	11.01		
				FP	5454	30.18		
				FJ	6575	36.39		
				IN	2592	14.34		
				EN	4384	24.26		
				IS	5019	27.78		
				ES	6075	33.62		
				ET	3350	18.54		
				EF	7109	39.34		
				IF	4920	27.23		
				IT	2691	14.89		
				S dom	5356	29.64		
				N dom	3803	21.05		
				T dom	3112	17.22		
				F dom	5799	32.09		

Note: ■ = 1% of sample

ccl

This table is one of a series of tables from the CAPT-MBTI Data Bank of METI records submitted to CAPT for computer scoring between 1971 and June, 1984. This sample was drawn from 59,784 records with usable occupational codes from the total data bank of 232,557. This data bank has 51% Form F cases from 1971 to March, 1978, 35% Form F cases from 1978 to June, 1984 and 14% Form G cases from 1978 to December, 1982. An analysis of Form F and G data banks showed the data banks were comprised of 56% females and 44% males; education level completed: 6% some grade school, 30% high school diploma, 25% some college, 18% bachelor degrees, 11% masters degrees, 3% doctoral or post doctoral work, and 6% unknown. Age group percentages were: 11% under 18, 29% 18 to 20, 12% 21 to 24, 10% 25 to 29, 16% 30 to 39, 10% 40 to 49, 5% 50 to 59, 2% 60 plus, and 5% unknown.

■ CAPT-MBTI Atlas: Copyright 1986 Center for Applications of Psychological Type, P. O. Box 13807, Gainesville, Florida 32604

(MCCAULLEY M., 1989, blz.22).

## Bijlage 11: Interviewschema

### A. Vragen over MBTI in het algemeen

1. Waarom kunnen vragenlijsten over persoonlijkheidstype verhelderend werken volgens u?
2. Wat zijn de voordelen van MBTI ten opzichte van andere metingen op het vlak van persoonlijkheid?
3. Wat zijn de nadelen van MBTI ten opzichte van andere metingen op het vlak van persoonlijkheid?
4. Kunt u verklaren waarom de MBTI na meer dan 50 jaar nog steeds een populair meetinstrument is?
5. Moet de inhoud van de items aan de maatschappelijke evoluties worden aangepast?
6. Moet de inhoud van de items aan de cultuur worden aangepast?
7. Voor welke doeleinden is MBTI volgens u het meest geschikt?
8. Voor welke doeleinden mag de MBTI volgens u niet worden gebruikt?
9. MBTI mag niet gebruikt worden voor selectie, wat zijn de redenen hiervoor?
10. Welk formulier gebruikt uw organisatie?
11. De MBTI werkt op basis van zelfrapportering? Doet deze werkwijze afbreuk aan de validiteit van het instrument?  
Kunt u uw antwoord nader verklaren?
12. Myers en Briggs stellen dat de antwoorden vanaf 20 jaar gelijk blijven. Bent u daar ook van overtuigd?
13. Algemeen wordt gesteld dat preferenties een constante zijn. Wat is uw mening hierover?
14. Kunnen deelnemers hun gerapporteerd type sturen?
15. Vaak wordt in onderzoek enkel gekeken naar de functieparen (T-F en S-N). Hieraan zijn voor- en nadelen verbonden. Vindt u dat deze aanpak afbreuk maakt aan de waarde van het onderzoek?

## B. Vragen over het gebruik van MBTI in leiderschapstrainingen

1. Welke verwachtingen of eisen hebben managers? Wat zijn hun doelstellingen, beweegredenen om een bepaalde cursus bij te wonen?
2. Waarom is de theorie van het psychologische type een interessante invalshoek voor leiderschapstrainingen?
3. Wat zijn de voordelen van het gebruik van MBTI in leiderschapstrainingen?
4. Wat zijn de nadelen van het gebruik van MBTI in leiderschapstrainingen?
5. Wat is de meest gebruikte definitie van leiderschap? Wat is volgens u de essentie van een goede leider?
6. Kunt u de opbouw van de workshop kort beschrijven?
7. Worden de verschillende deeltaken van een leider elk afzonderlijk behandeld of werkt u met een algemeen denkkader?
8. Welke dimensie heeft de belangrijkste invloed op de leiderschapsstijl?
9. In de literatuur worden verschillende indelingen van leiderschapsstijlen aangereikt. Welk denkkader gebruikt u? Waarom?
10. Wat is de meest voor de hand liggende leiderschapsstijl per type?
11. Moet de leider het type van zijn team leren kennen en zich aanpassen aan hun individuele behoeftes of steunt u een zeker tweerichtingsverkeer waarbij de medewerkers ook de persoonlijkheid van hun baas moeten begrijpen?
12. Leert u managers technieken aan om via observatie het persoonlijkheidstype van medewerkers te ontsluiten?
13. Kan de kennis over hun persoonlijkheidstype mensen in staat stellen om hun medewerkers en zichzelf op een nieuwe manier te zien? Is het inzicht over hun persoonlijkheid voldoende om hen de beperkingen vanuit hun voorkeur te overstijgen?
14. Kan kennis over persoonlijkheidstypes leiders helpen hun organisaties te veranderen zodat alle werknemers in staat zijn hun potentieel te maximaliseren?
15. Wat zijn de toepassingsmogelijkheden van de typetheorie in teambuilding?

16. Is het voor bepaalde persoonlijkheidstypes gemakkelijker om hun percepties te veranderen dan voor anderen? Kunnen bepaalde persoonlijkheidstypes gemakkelijker een nieuwe leiderschapsstijl aanleren dan anderen?
17. Moeten leiders regelmatig feedback krijgen over hun leiderschapsstijl en hoe die overkomt bij hun medewerkers?
18. Uit onderzoek blijkt dat de meeste managers een persoonlijkheidstype uit de vier hoekstenen van de typetabel van MBTI vertonen, meer bepaald ESTJ, ISTJ, ENTJ, INTJ? Kunt u dit bevestigen vanuit de dagelijkse praktijk? Kunt u dit verklaren vanuit de typetheorie?
19. Uit onderzoek blijkt dat hoe hoger men op de organisatieladder staat, hoe frequenter de preferentie voor *intuition* voorkomt. Kunt u dit bevestigen vanuit uw ervaringen? Kunt u dit verklaren vanuit de typetheorie?
20. Uit onderzoek blijkt dat als leiders en hun ondergeschikten tegengestelde preferenties hebben dit de managementrelatie ten goede komt. Kunt u dit bevestigen vanuit uw ervaringen? Kunt u dit verklaren vanuit de typetheorie?
21. Een kritiek op MBTI is dat het indelen op basis van de preferenties niet voldoende is. Men raadt aan om ook rekening te houden met vaardigheden en kennis. Wat is uw visie hierover?
22. Welke zijn volgens u de belangrijkste factoren of testen waarmee de MBTI moet aangevuld worden?
23. In denkkaders rond leiderschap wordt niet veel aandacht besteed aan typeontwikkeling. Vindt u dat dit thema meer aandacht verdient? Wat kan het bijdragen of waarom is het niet geschikt in opleidingen rond leiderschap?

## Bijlage 12: Contactgegevens van de HR-professionals

Jacques Ampe  
Terschuerenlaan 38  
8880 Ledegem  
E-mail: [jampe.consulting@skynet.be](mailto:jampe.consulting@skynet.be)

Vera Bockaert  
Acerta Consult  
Diestsevest 14  
3000 Leuven  
Tel. 016/ 24 53 27  
E-mail: [vera.bockaert@acerta.be](mailto:vera.bockaert@acerta.be)

Jef Brouwers  
Alliance nv  
Appeldijkstraat 26  
2880 Weert-Bornem  
Tel. 03/ 890 68 68  
Fax. 03/ 890 68 69  
E-mail: [info@alliance-focus.com](mailto:info@alliance-focus.com)

Frans Claerbout  
Barco  
Noordlaan 5  
8520 Kuurne  
Tel. 056/ 36 83 82  
E-mail: [frans.claerbout@barco.com](mailto:frans.claerbout@barco.com)

Jan Gijsemans  
SD Worx  
Brouwersvliet 5  
2000 Antwerpen  
Tel. 03/ 220 21 11  
Fax. 03/ 233 10 42  
E-mail: [info@sd.be](mailto:info@sd.be)

Guido Vaes  
Ehsal  
Stormstraat 2  
1000 Brussel  
Tel. 02/ 210 16 26  
E-mail: [guido.vaes@ehsal.be](mailto:guido.vaes@ehsal.be)

Patrick Vanaeken  
AXA  
Vorstlaan 25  
1000 Brussel  
Tel: 02/ 67 97 71  
E-mail: [patrick.vanaeken@axa.be](mailto:patrick.vanaeken@axa.be)

Olivier Van den Broecke  
Bloemistenstraat 11 B2  
8500 Kortrijk  
Tel. 056/20 50 53  
Fax. 056/20 52 86  
E-mail: [olivier.vandenbroecke@derouck.be](mailto:olivier.vandenbroecke@derouck.be)

Frank Vander Sijpe  
Carrefour  
Olympiadelaan 20  
1000 Brussel  
Tel. 02/ 729 20 24  
E-mail: [frank.vandersijpe@gb.be](mailto:frank.vandersijpe@gb.be)

An Verlinde  
Sadamco  
A. Clijnhenslaan 82  
Tel. 015/ 23 39 71  
E-mail: [an.verlinde@sadamco.be](mailto:an.verlinde@sadamco.be)

Lieve Vermeulen  
Hogi bvba  
Weertstraat 66  
2880 Bornem (Mariekerke)  
Tel. 052/ 37 68 54  
Fax. 052/ 37 68 55  
E-mail [info@hogi.be](mailto:info@hogi.be)