

INLEIDING TOT TYPE™ REEKS

Inleiding tot
TYPE™ en
TEAMS



NEDERLANDSE UITGAVE

ELIZABETH HIRSH KATHERINE W. HIRSH SANDRA KREBS HIRSH

opp
unlocking potential



Inleiding



De doelstelling van *Inleiding tot Type™ en Teams* is om u te ondersteunen bij het begrip van de *Myers-Briggs Type Indicator®* (MBTI®), uw resultaten van het instrument en de relatie van die resultaten met uw werk in teamverband. Terwijl het instrument succesvol wordt gebruikt bij individuen, kan de kracht ervan vermenigvuldigd worden bij toepassingen met teams, zoals wereldwijd getuigt uit het gebruik bij teambuilding sessies.

Deze handleiding biedt een kader dat ontwikkeld is voor de begeleiding van teams bij het productiever functioneren. Het MBTI instrument is zinvol in het gebruik bij teams omdat het uitgaat van het idee dat ieder van ons iets unieks te bieden heeft en uitdagingen te overwinnen heeft. In teams werken we samen, proberen we de speciale talenten van ieder teamlid te maximaliseren en zo de gaten in kennis en vaardigheden te vullen. De toepassing van de informatie in deze handleiding bij teams en teambuilding, zal bijdragen aan het succes van een team.

Om het brede scala aan mogelijkheden van het MBTI instrument te schetsen, geeft deze handleiding inzicht in zes kernthema's die teams vandaag de dag aangaan: communicatie, teamcultuur, leiderschap, verandering, probleemoplossing/conflicthantering en stress. De typebeschrijvingen bevatten antwoorden uit steekproeven voor alle zestien types voor ieder van de kernthema's. Teamleden kunnen deze voorbeelden gebruiken om zich bewuster te zijn van hun type en op die manier zowel hun individuele als hun teameffectiviteit te vergroten.

Teams en Teambuilding

Een team is een groep van twee of meer mensen die samenwerken om een taak te volbrengen. Dit lijkt voor de hand te liggen, maar veel mensen die worden geconfronteerd met het woord team denken daarbij alleen aan sport. Ieder lid van een sportteam heeft een verschillende rol te vervullen en verschillende vaardigheden te bieden, net als leden van teams in de werkomgeving. Het MBTI instrument biedt een kader voor begrip van de verschillende inbreng van ieder teamlid in het team.

Teambuilding – zoals uitgevoerd met behulp van het MBTI instrument – is het proces waarin een groep individuen wordt aangemoedigd om meer over henzelf te leren, over elkaar en over hun teamleider(s) en hoe deze krachtige elementen op elkaar aansluiten om het teamsucces te stimuleren. Het gebruik van deze handleiding ondersteunt bij teambuilding of bij de voortzetting van het versterken van een teambuilding inspanning die al eerder is gestart.

Het MBTI® Instrument en de voordelen voor Teams

Het MBTI instrument weerspiegelt individuele voorkeuren voor bronnen van energie (Extraversie–Introversie), het opnemen van informatie (Sensing–Intuition), besluitvorming (Thinking–Feeling) en levensstijl (Judging–Perceiving). De combinaties van deze vier dichotomieën resulteren in zestien unieke persoonlijkheidstypes. Deze handleiding zal u helpen bij een beter begrip van uw eigen MBTI type en daarnaast van hoe uw eigen MBTI type samenhangt met het type van andere teamleden. Houdt U bij het lezen van de beschrijvingen in gedachten, dat hoewel uw voorkeuren er kunnen toe leiden dat U zich op een bepaalde voorspelbare manier kunt gedragen, organisatiedoelen en persoonlijke doelstellingen ervoor kunnen zorgen dat U zich kunt gedragen op een manier die afwijkt van Uw natuurlijke voorkeur.

Het MBTI® Instrument en Teameffectiviteit

Het MBTI instrument helpt teamleden specifiek door:

- Openheid en onderling vertrouwen aan te moedigen
- Te voorzien in een neutrale en bevestigende taal waarmee onderlinge verschillen kunnen worden besproken
- De waarde van onderlinge verschillen te benadrukken
- Teamleden te leren waardering te hebben voor andermans kwaliteiten en inzicht te geven hoe zij hier mee om kunnen gaan
- De productiviteit te vergroten door de MBTI voorkeur van een individu te laten aansluiten bij specifieke teamtaken
- Het identificeren van kwaliteiten en valkuilen van het team
- Een raamwerk te bieden waarin teamleden de onderstaande kernthema's beter kunnen begrijpen en managen:
 - Communicatie
 - Teamcultuur
 - Leiderschap
 - Verandering
 - Probleemoplossing/Conflicthantering
 - Stress

Volgens Mary McCaulley (1975), maakt het MBTI instrument het ons mogelijk om voorspellingen te doen ten aanzien van de teameffectiviteit, die gebaseerd zijn op psychologisch type, zoals de onderstaande:

- Hoe meer dezelfde types binnen een team, des te makkelijker zullen teamleden elkaar begrijpen
- Hoe meer verschillende types binnen een team, des te langzamer het begrip
- Groepen met grote overeenkomst zullen sneller tot een besluit komen, maar zijn eerder geneigd fouten te maken, doordat het vraagstuk niet vanuit ieder relevant gezichtspunt wordt bekeken
- Groepen met leden van veel verschillende types zullen langzamer (en moeizaam) tot een beslissing komen, maar zullen betere besluiten nemen omdat meerdere invalshoeken worden belicht

- Teams met slechts één vertegenwoordiger van een bepaalde voorkeur (bijvoorbeeld één iemand met een voorkeur voor Introversie), kunnen de kwaliteiten van die voorkeur onderwaarderen en het teamlid als 'anders' zien
- Teams die de verschillende types waarderen en op de juiste manier inzetten, kunnen minder conflicten ervaren
- Succesvolle teams met teamleden met vele verschillende types, bevorderen persoonlijke ontwikkeling van teamleden door hen aan te moedigen te leren van de kwaliteiten van andere voorkeurstypes.

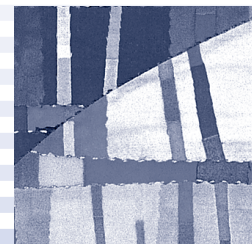
Deze handleiding geeft u de mogelijkheid om te onderzoeken hoe psychologisch type effect heeft op u, uw team en het management van uw team. De informatie die wordt gegeven kan worden gebruikt als richtlijn om onderlinge verbanden binnen teams te begrijpen en te verrijken door elk teamlid te helpen meer te halen uit zijn of haar persoonlijke voorkeurstijl. Gebruik het om uw dagelijkse werkzaamheden binnen het team succesvoller en plezieriger te laten zijn.

Basisveronderstellingen van het MBTI® Instrument

Houdt u bij het verkennen van type de volgende zaken in uw gedachten, om een positieve ervaring voor iedereen te verzekeren:

- Type heeft te maken met voorkeuren; type gaat niet over kennis, talent of vaardigheden
- Er zijn geen goede of foute voorkeuren
- Geen enkele voorkeur is ongezonder of ongepast
- Type is geen excuus – iedereen kan alle functies (Sensing–Intuition, Thinking–Feeling) en alle houdingen (Extraversie–Introversie, Judging–Perceiving) gebruiken
- Ieder teamlid kan zelf het beste zijn of haar voorkeuren bepalen
- Type zou teamleden moeten versterken, hen niet beperken

Begrip van de Voorkeuren



Soms beantwoorden mensen de MBTI vragenlijst met in hun achterhoofd de gedachte dat vragen op een bepaalde manier beantwoord zouden moeten worden, in plaats van de vragen op hun gevoel in te vullen. Het is daarom belangrijk dat u uw MBTI resultaten bespreekt in een MBTI Feedbackgesprek. We noemen dit het Bestpassende typeproces; waarbij naar het Bestpassende MBTI Type wordt gezocht.

Verkennen van uw MBTI® Voorkeuren

Als onderdeel van het zoekproces naar uw Bestpassende Type kunt u de beschrijvingen lezen in het hierna volgende overzicht van “MBTI® Voorkeuren”. Lees de uitdrukkingen onder iedere titel – Waar haalt u uw energie vandaan; Hoe neemt u informatie op; Hoe neemt u beslissingen; Hoe gaat u om met de buitenwereld – en markeer de uitdrukkingen die u het meest aanspreken. Vergelijk vervolgens de tegenovergestelde voorkeuren, kijk bijvoorbeeld of u meer uitdrukkingen bij Extraversie of bij Introversie, Sensing of Intuition, etc. heeft gemarkeerd. Dit zal uw begrip van uw Bestpassende Type vergroten. Denk eraan dat u zelf degene bent die het beste uw voorkeuren kunt bepalen.

MBTI® Voorkeuren

Waar haalt u uw energie vandaan?

Extraversie

Mensen met een voorkeur voor Extraversie ontlenen en ontvangen energie van de buitenwereld, zij:

- Geven de voorkeur aan actie boven reflectie
- Praten graag dingen door om ze te begrijpen
- Verkiezen een persoonlijk gesprek
- Bespreken hun gedachten vrijelijk
- Handelen en reageren snel
- Reiken uit naar de omgeving
- Werken graag in groepen
- Plaatsen zich op de voorgrond

Introversie

Mensen met een voorkeur voor Introversie ontlenen en ontvangen energie van de binnenwereld, zij:

- Geven de voorkeur aan reflectie boven actie
- Werken dingen graag uit om ze te begrijpen
- Verkiezen schriftelijke communicatie
- Houden hun gedachten voor zich totdat deze (bijna) perfect zijn
- Overwegen en overdenken grondig
- Wapenen zich tegen externe eisen en verstoringen
- Werken graag alleen of met één of twee anderen
- Blijven op de achtergrond

Hoe neemt u informatie op?

Sensing

Mensen met een voorkeur voor Sensing nemen graag op een precieze en exacte manier informatie op, zij:

- Horen graag de feiten en details eerst
- Volgen graag de beproefde en bewezen paden
- Leggen de nadruk op het pragmatische
- Verlangen voorspelbaarheid
- Zien problemen als een noodzaak voor specifieke oplossingen gebaseerd op ervaring uit het verleden
- Richten zich op de praktische kant van een situatie
- Willen weten wat is
- Hechten waarde aan realiteit

Intuition

Mensen met een voorkeur voor Intuition nemen graag ad hoc, op een vernieuwende manier informatie op, zij:

- Horen graag de algemene concepten eerst
- Houden van nieuwe en nog niet-geprobeerde mogelijkheden
- Leggen de nadruk op het theoretische
- Verlangen verandering
- Zien problemen als kansen voor vernieuwing gebaseerd op inspiratie
- Richten zich op de toekomstige mogelijkheden van een situatie
- Willen weten wat kan zijn
- Hechten waarde aan verbeelding

Hoe neemt u beslissingen?

Thinking

Mensen met een voorkeur voor Thinking streven naar algemene waarheden en objectiviteit. Bij het nemen van beslissingen zullen zij eerder:

- Logische helderheid zoeken
- Eerst vragen stellen
- Geïnteresseerd zijn in gegevens
- Weten wanneer logica nodig is
- Willen dat zaken objectief zijn
- Afstand blijven houden terwijl zij voor – en nadelen afwegen
- Zoeken naar de fouten in een argument
- Eerlijk willen zijn

Feeling

Mensen met een voorkeur voor Feeling zoeken individuele en interpersoonlijke harmonie. Bij het nemen van beslissingen zullen zij eerder:

- Emotionele helderheid zoeken
- Eerst accepteren
- Geïnteresseerd zijn in mensen
- Weten wanneer ondersteuning nodig is
- Willen dat zaken persoonlijk zijn
- Persoonlijk betrokken blijven terwijl zij waarden afwegen
- Zoeken naar overeenstemming in een argument
- Meelevend willen zijn

Hoe gaat u om met de buitenwereld?

Judging

Mensen met een voorkeur voor Judging willen graag zaken afhandelen en iets doen met hun besluit. Zij:

- Willen dat zaken geregeld en geordend zijn
- Hebben hun werk vroegtijdig af
- Houden van doelen en resultaten
- Willen verrassingen beperken
- Trekken conclusies
- Verbinden zich snel aan plannen of beslissingen
- Zien routine als effectief
- Vertrouwen op het plan

Perceiving

Mensen met een voorkeur voor Perceiving houden graag opties open en passen zich aan nieuwe informatie aan. Zij:

- Willen dat zaken flexibel en open zijn
- Hebben hun werk net op tijd af
- Houden ervan te kijken wat er op hun pad komt
- Houden van verrassingen
- Blijven onderzoekend
- Behouden het recht hun plannen of beslissingen te wijzigen
- Zien routine als beperkend
- Vertrouwen op het proces

Verkennen van uw MBTI® Voorkeuren op het Werk

Nu kunt u uw voorkeuren bekijken met betrekking tot werksituaties. Zoals hiervoor beschreven kunt u nu kijken naar het overzicht “MBTI® Voorkeuren op het Werk”.

U kunt opnieuw de uitdrukkingen doornemen in het schema hieronder. Neem uw werksituatie in gedachten en markeer de uitdrukkingen die het beste bij u passen. Kijk of u meer markeringen onder Extraversie of Introversie, Sensing of Intuition, etc. hebt gezet. Dit zal uw begrip van uw Bestpassende Type vergroten. Denkt u eraan dat u uiteindelijk zelf bepaalt wat uw voorkeurstype is.

MBTI® Voorkeuren op het Werk

In een werksituatie zullen mensen met een voorkeur voor Extraversie eerder:

- Spreken-Denken-Spreken
- Van een energieke omgeving houden
- Een actiegericht manager verlangen
- Enthousiast reageren op verandering
- Graag met een groep aan het probleemoplossingsproces starten
- Te weinig interactie stressvol vinden

In een werksituatie zullen mensen met een voorkeur voor Introversie eerder:

- Denken-Spreken-Denken
- Van een rustige omgeving houden
- Een bedachtzame manager verlangen
- Gematigd reageren op verandering
- Graag individueel het probleemoplossingsproces starten
- Te veel interactie stressvol vinden

In een werksituatie zullen mensen met een voorkeur voor Sensing eerder:

- In specifieke bewoordingen praten
- Waarderen om omringd te zijn door realistische mensen
- Een pragmatische manager willen
- Stap voor stap een verandering willen doorvoeren
- De voorkeur geven aan het gebruik van beproefde methoden voor het oplossen van problemen
- Stress ervaren als zij overweldigd worden door abstracte theorie

In een werksituatie zullen mensen met een voorkeur voor Intuition eerder:

- In algemene bewoordingen praten
- Waarderen om omringd te zijn door verbeeldingsvolle mensen
- Een manager met vooruitziende blik willen
- Met sprongen een verandering willen doorvoeren
- De voorkeur geven aan het bedenken van een nieuwe methode voor het oplossen van problemen
- Stress ervaren als zij overweldigd worden door specifieke details

In een werksituatie zullen mensen met een voorkeur voor Thinking eerder:

- Objectieve raad bieden
- Principes willen die eerlijk zijn voor mensen
- Rechtvaardig leiderschap verlangen
- Willen dat een verandering logisch is
- Naar problemen in termen van oorzaak-gevolg kijken
- Onbekwaamheid als stressvol ervaren

In een werksituatie zullen mensen met een voorkeur voor Feeling eerder:

- Ondersteunend advies bieden
- Principes willen die rekening houden met mensen
- Medelevend leiderschap verlangen
- Willen dat een verandering in harmonie verloopt
- Bij problemen naar de impact die het op mensen heeft kijken
- Gebrek aan samenwerking als stressvol ervaren

In een werksituatie zullen mensen met een voorkeur voor Judging eerder:

- Systematische communicatie willen
- Hun omgeving graag geregeld hebben
- Graag een planmatige manager hebben
- Een resultaatgerichte aanpak hanteren bij verandering
- Zich prettig voelen bij een vastgestelde oplossing
- Besluiteloosheid als stressvol ervaren

In een werksituatie zullen mensen met een voorkeur voor Perceiving eerder:

- Spontane communicatie willen
 - Een flexibele omgeving hebben
 - Graag een manager met aanpassingsvermogen hebben
 - Een procesgerichte aanpak hanteren bij verandering
 - Zich prettig voelen als alle opties open blijven
 - Voortijdige afronding als stressvol ervaren
-

Uw MBTI® Voorkeuren in relatie tot zes kernthema's binnen Teams

Nadat u de gelegenheid heeft gehad om uw voorkeuren te verkennen op de pagina's hiervoor, kunt u tevens de nu volgende overzichten bekijken. Deze overzichten geven u

nogmaals de gelegenheid om uw voorkeuren te verkennen en in te schatten en vervolgens uw Bestpassende Type te bepalen.

MBTI® Voorkeuren in relatie tot Communicatie

In hun communicatie zullen mensen met een voorkeur voor **Extraversie** eerder:

- Openhartig zijn
- Interactie zoeken in een grote groep
- Enthousiast en gericht op activiteiten zijn
- Kameraadschap zoeken

In hun communicatie zullen mensen met een voorkeur voor **Introversie** eerder:

- Dingen voor zichzelf houden
- Interactie zoeken in een kleine groep
- Kalm en gereserveerd zijn
- Autonoom willen zijn

In hun communicatie zullen mensen met een voorkeur voor **Sensing** eerder:

- Van praktische gesprekken houden
- Puntsgewijs zaken afhandelen
- Gedetailleerde beschrijvingen gebruiken
- Hun boodschap versterken met reële en tastbare voorbeelden

In hun communicatie zullen mensen met een voorkeur voor **Intuition** eerder:

- Van slimme gesprekken houden
- Punten overslaan terwijl ze onderlinge verbanden leggen
- Metaforen gebruiken om zaken te beschrijven
- Hun boodschap verduidelijken door verbeelding en vindingrijkheid te gebruiken

In hun communicatie zullen mensen met een voorkeur voor **Thinking** eerder:

- Sceptisch reageren
- Conflicten onderzoeken om de waarheid te achterhalen
- Zich zakelijk gedragen
- Beginnen met kritiek

In hun communicatie zullen mensen met een voorkeur voor **Feeling** eerder:

- Zorgzaam reageren
- Conflicten vermijden om de harmonie te bewaren
- Zich sociaal opstellen
- Beginnen met een compliment

In hun communicatie zullen mensen met een voorkeur voor **Judging** eerder:

- Besluitvaardige woorden gebruiken, zoals: geconcludeerd, besloten, gepland
- Vastgestelde standpunten aandragen
- Discussies richting resultaten te sturen
- Er niet van houden om afgeleid te worden

In hun communicatie zullen mensen met een voorkeur voor **Perceiving** eerder:

- Woorden gebruiken waarin opties liggen verscholen zoals: waarschijnlijk, misschien, de neiging om
- Openstaande mogelijkheden aandragen
- Discussies richting mogelijkheden te sturen
- Het prettig vinden om afgeleid te worden

De Vier Lenzen

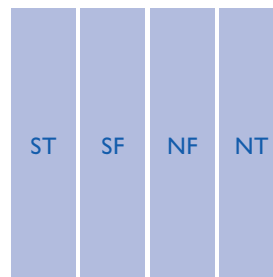
De Typetabel kan worden verdeeld in onderdelen waarin voorkeuren worden gedeeld. Elk onderdeel bestaat uit types die 1 of meer letters in overeenstemming hebben. Deze onderdelen kunt u zien als 'lenzen' waardoor u de interacties binnen teams kunt waarnemen. Zoals een echte

(optische) lens u helpt om voorwerpen duidelijker te zien, zo helpen de MBTI Lenzen u om de gedragspatronen binnen uw team richting te geven en te verhelderen.

We hebben vier duidelijke MBTI Lenzen geselecteerd die de Typetabel verdeelt in onderdelen met types die steeds twee letters in overeenstemming hebben. De vier MBTI Lenzen zijn; de Functies Lens, de Kwadranten Lens, de Temperamenten Lens en de Dynamiek Lens.

De Functies Lens

De functies worden vertegenwoordigd door de verticale kolommen van de Typetabel: ST, SF, NF en NT. Deze corresponderen met een combinatie van een bepaalde voorkeur voor informatie verzamelen (S of N) en een bepaalde voorkeur voor besluitvorming (T of F).



ST: Praktische, op feiten gerichte types

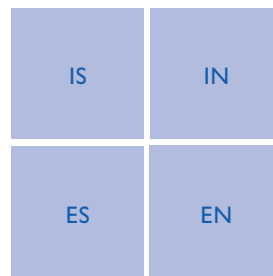
SF: Sympathieke, vriendelijke types

NF: Enthousiaste, inzichtvolle types

NT: Logische, ingenieuze types

De Kwadranten Lens

De kwadranten worden gevonden in de vier hoeken van de Typetabel: IS, IN, ES en EN. Zij corresponderen met een combinatie van een bepaalde voorkeur voor een houding/attitude (E of I) en een bepaalde voorkeur voor informatie verzamelen (S of N).



IS: Bedachtzame, praktische types

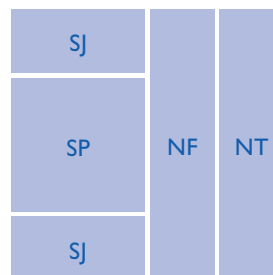
IN: Bedachtzame, verbeeldingsvolle types

ES: Energieke, praktische types

EN: Energieke, verbeeldingsvolle types

De Temperamenten Lens

De lettercombinaties die corresponderen met de vier Temperamenten zijn SJ, SP, NF en NT. De SJ's worden gevonden in de twee cellen aan de linkerkant van de bovenste rij en de twee cellen aan de linkerkant van de onderste rij van de Typetabel. De SP's worden gevonden in de twee cellen aan de linkerkant van de tweede en derde rij. De NF's en NT's worden respectievelijk in de derde en de vierde kolom gevonden.



SJ: Verantwoordelijke, loyale types

SP: Slimme, verantwoordelijke types

NF: Verbeeldingsvolle, vriendelijke types

NT: Rationele, vindingrijke types

De Dynamiek Lens

Een onderdeel dat van specifiek belang is voor het concept van de typetheorie, is het gegeven dat de vier voorkeuren S, N, T en F onderling een dynamisch verband hebben. Voor ieder type geldt dat één van deze voorkeuren het eerst is ontwikkeld en misschien ook meer gebruikt wordt dan de andere voorkeuren. De eerste voorkeur wordt vaak de dominante functie (of 'Dominante') genoemd. Ongeacht welke van de voorkeuren uw dominante functie is, het zegt over het algemeen iets over de manier waarop u bijdraagt aan de wereld.

Wanneer uw dominantie functie er één is die met informatie verzamelen te maken heeft (S of N), dan zal uw secundaire functie één van de besluitvormingsvoorkeuren zijn (T of F). Als uw dominantie functie één van de besluitvormingsvoorkeuren is (T of F), dan is uw secundaire functie er één die met informatie verzamelen te maken heeft (S of N). De secundaire functie zorgt voor de balans, voor goede besluitvorming is goede informatieverzameling noodzakelijk en andersom.

De derde en vierde functie ontwikkelen zich later. Net als met de eerste en de twee functie houden ze elkaar in balans: de één heeft te maken met informatie verzamelen en de ander met besluitvorming. De vierde of minst geprefereerde voorkeur, is over het algemeen iemands achilleshiel – het gebied dat gemakkelijk over het hoofd wordt gezien en dus het meest kwetsbaar is. U kunt de 'Volgorde van Voorkeuren' kaart op pagina 48 als snelle richtlijn gebruiken.

De groepen binnen de Dynamiek Lens zijn gedefinieerd door de dominantie functie, S, N, T of F. Een manier om de typedynamiek te bepalen is door toepassing van de '1-2 regel': In de eerste rij van de Typetabel zal de eerste functie – ofwel Sensing of Intuition, afhankelijk van het type – de dominante functie zijn. In de tweede rij van de typetabel zal de tweede functie – ofwel Thinking of Feeling, afhankelijk van het type – de dominante functie zijn. Met andere woorden, "Rij één – functie één; rij twee – functie twee". In de derde rij is de eerste functie de dominante functie; in de vierde rij is de tweede functie de dominante functie.

S	N	
T	F	T
S	N	
T	F	T

Sensing (S) Dominanten:

Realistische, nuchtere types

Intuition (N) Dominanten:

Visionairs, waarnemende types

Thinking (T) Dominanten:

Principiële, eerlijke types

Feeling (F) Dominanten:

Ethische, medelevende types

Volgorde van Voorkeuren

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensing 2. Thinking 3. Feeling 4. Intuition 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensing 2. Feeling 3. Thinking 4. Intuition 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intuition 2. Feeling 3. Thinking 4. Sensing 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intuition 2. Thinking 3. Feeling 4. Sensing
ISTP	ISFP	INFP	INTP
<ol style="list-style-type: none"> 1. Thinking 2. Sensing 3. Intuition 4. Feeling 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Feeling 2. Sensing 3. Intuition 4. Thinking 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Feeling 2. Intuition 3. Sensing 4. Thinking 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Thinking 2. Intuition 3. Sensing 4. Feeling
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensing 2. Thinking 3. Feeling 4. Intuition 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensing 2. Feeling 3. Thinking 4. Intuition 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intuition 2. Feeling 3. Thinking 4. Sensing 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intuition 2. Thinking 3. Feeling 4. Sensing
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Thinking 2. Sensing 3. Intuition 4. Feeling 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Feeling 2. Sensing 3. Intuition 4. Thinking 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Feeling 2. Intuition 3. Sensing 4. Thinking 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Thinking 2. Intuition 3. Sensing 4. Feeling