



# De MBTI® gebruiken in combinatie met Lencioni's vijf frustraties van teamwork



Lencioni's programma is gebaseerd op zijn verhaal over een team in crisis, dat zijn disfunctionele dynamiek moet zien op te lossen om succesvol te kunnen worden. Het uitgangspunt is dat instrumenten nodig zijn om een gesprek mogelijk te maken dat veilig en constructief is voor de teamleden. Lencioni beveelt de *Myers-Briggs Type Indicator*® (MBTI®) aan als zijn favoriete en de meest effectieve tool voor zijn aanpak. De MBTI wordt gebruikt als katalysator in een gesprek over de verschillen en overeenkomsten in persoonlijke stijlen van teamleden. Het is de basis waarop de teamleden elkaar beginnen te begrijpen en over hun eigen en elkaars type leren. Zonder deze kennis is het voor een team lastig om iets te doen aan de eerste frustratie: gebrek aan vertrouwen.

Het gebruik van de MBTI is een belangrijk onderdeel van het succes van het model van Lencioni. Lencioni geeft aan dat je ook een ander instrument kunt inzetten, maar dat de MBTI de hoogste betrouwbaarheid en validiteit heeft. Kwaliteit en reputatie zijn belangrijk, zeker voor teams die al lang disfunctioneren. Als de eerste stap in het model wordt uitgevoerd met een ineffectief instrument, faalt het hele proces. De medewerking van deelnemers verkrijgen aan het begin van het proces is cruciaal voor het succes van Lencioni's model.

Om het gebruik van de MBTI te kunnen plaatsen, vatten we Lencioni's model eerst nog even samen:

**Frustratie 5:** Te weinig aandacht voor resultaten

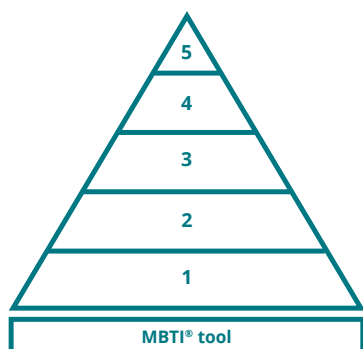
**Frustratie 4:** Geen verantwoordelijkheid nemen

**Frustratie 3:** Gebrek aan commitment

**Frustratie 2:** Angst voor conflicten

**Frustratie 1:** Gebrek aan vertrouwen

## De MBTI® gebruiken om de vijf frustraties op te lossen



In de tabel op deze pagina vind je een overzicht van de synergie tussen de MBTI en het model van Lencioni. Hieronder laten we zien hoe de MBTI in elke fase van het proces ingezet kan worden.

### Fase één: vertrouwen creëren

In zijn boek zegt Lencioni dat tijd zich niet leent om vertrouwen te bouwen, en dat er moed voor nodig is. Als begeleiders moeten we snappen welke consequenties het heeft als we mensen dwingen te snel dingen over zichzelf te vertellen of daar juist te lang mee te wachten. Dit zijn vragen die je in deze fase kunt stellen:

- Hoe comfortabel voelen mensen zich als ze zich kwetsbaar opstellen?

- Hoe gemakkelijk of moeilijk is het voor mensen om persoonlijke informatie met collega's te delen?
- Hoe kan het vertrouwen gehandhaafd worden?

Rol van de leider	Gebruik de MBTI om:
Risico nemen en een voorbeeld stellen	Iemand's stijl van vertrouwen te begrijpen: wat zal het vertrouwen vergroten?
Conflicten oplossen	Flexibel te zijn in je conflictstijl en te leren over jouw stijl door je functiepaar in te zetten
Specifieke voorbeelden, helderheid en afronding afdwingen	Geen aannames te doen en mensen zich gehoord te laten voelen
Uitdagende kwesties aangaan	Mensen aan te moedigen proceseigenaar te zijn
Aandacht hebben voor teamuitkomsten	Te focussen op teambelangen in plaats van individuele belangen, waarbij kennis van het teamtype gebruikt wordt

Lencioni geeft aan dat vertrouwen een resultaat is van gedeelde ervaringen, opvolging en betrouwbaarheid, en bewustzijn van wat ieder teamlid in een team uniek maakt. We kunnen dit creëren door begrip te krijgen van en voor de motivatie van verschillende MBTI-types. Bijvoorbeeld: bij de S-N dichotomie hoort de vraag "welk soort informatie nemen mensen op en vertrouwen ze?". Als we meer weten over het soort informatie dat mensen nodig hebben om zich zekerder te voelen, kunnen we in die behoefte voorzien en dan naar een dieper niveau gaan.

Zoals je hieronder kunt zien, voelen mensen met een Sensing-voorkeur zich zekerder als ze specifieke, concrete informatie hebben: iets tastbaars waar ze zich in vast kunnen bijten. Als ze het gevoel hebben niet genoeg informatie te hebben om verder te kunnen, worden ze angstig. Voor hen heeft zich zeker voelen te maken met je werk nauwkeurig en correct doen, zoals zij denken dat het hoort. Als teamgenoten de informatie die ze nodig hebben niet leveren, ontstaat een gebrek aan vertrouwen, waarbij het voor hen moeilijk is te geloven dat anderen het teambelang voor ogen hebben. Mensen met een Sensing-voorkeur kunnen mensen met een Intuition-voorkeur zien als met hun hoofd in de wolken, met hun focus op ideeën en brainstormen in plaats van het eigenlijke stap voor stap invoeren van een plan. Als je de specifieke, concrete en essentiële informatie die iemand met een Sensing-voorkeur nodig heeft met diegene deelt, zal je zijn of haar respect krijgen en daarmee zijn of haar vertrouwen.

## Wat iemand nodig heeft om je te vertrouwen

### MBTI-voorkeur Sensing

- Specifieke informatie
- Correcte en exacte informatie
- Bij het onderwerp blijven tijdens discussies
- Geen verfraaiing van gedachten met onnodige ideeën
- De mogelijkheid om je idee te testen en te zien of het werkt
- Met iemand praten die met je samengewerkt heeft
- Meer te weten komen over jouw ervaring en referenties
- Een voorbeeld van een succesvol project dat jij gedaan hebt
- Een tastbaar idee met stappen om het te implementeren
- Erkenning van de behoefte om de status quo te handhaven

### MBTI-voorkeur Intuition

- Niet overladen worden met onnodige details
- Het idee hebben dat er naar hun ideeën geluisterd wordt
- Brainstormsessies niet te snel afsluiten
- Denken in termen van 'wat als' in plaats van 'wat'
- Dingen beter kunnen maken, ook als ze al werken
- Bewijs dat je voorstellingsvermogen hebt en het zult gebruiken
- Een poging om tussen de bomen uit te stappen en naar het bos te kijken
- Geloof dat je open staat om nieuwe dingen te proberen
- Toestemming om hun langetermijnvisie te delen
- Bereidheid om naar ideeën te luisteren die nog niet helemaal uitgewerkt zijn

Mensen met een voorkeur voor Intuition hebben ruimte en toestemming nodig om hun ideeën te delen zonder dat die meteen afgeschoten worden. Ze ervaren mensen met een Sensing-voorkeur soms als overdreven kritisch en kunnen terughoudend zijn in het delen van nieuwe ideeën uit angst voor een negatief oordeel. Ze willen tijd om hun ideeën en visie te ontwikkelen. Een brainstormfase is hierbij essentieel, wat voor mensen met een Sensing-voorkeur irritant en oncomfortabel kan zijn, omdat zij liever de status quo handhaven. Intuition-types leven op door ideeën en innovatie en raken gemotiveerd wanneer ze mogen

spelen met manieren om tot de beste oplossing te komen. Ze willen niet meteen doodgegooid worden met details als "hoe gaan we dat betalen?": ze willen eerst het idee uitwerken om te zien of het mogelijk is en zich dan pas op de implementatie focussen.

Het moge duidelijk zijn hoe het managen van projecten van een team met deze verschillende stijlen bij kan dragen aan een gebrek aan vertrouwen. De les in dit stadium is dat Sensing- en Intuition-voorkeuren elkaar nodig hebben om goede projectmanagementstrategieën te creëren en dat hoe diverser het team is, hoe beter de uitkomsten van besluitvormingsprocessen zullen zijn. Vertrouwen komt voort uit de bereidheid om je even oncomfortabel te voelen en het risico te nemen een idee, persoonlijke informatie of een verhaal te delen, waardoor anderen een beeld krijgen van wie je bent en waar je voor staat.

Lencioni's model geeft aan dat een levensverhalensessie of een oefening over teameffectiviteit het vertrouwen ook kan vergroten. Als de MBTI gebruikt wordt, kunnen deelnemers delen wat zij denken dat ze toevoegen aan het team en aan discussies en wat ze zouden kunnen verbeteren of waar ze beter mee zouden kunnen stoppen ten behoeve van het team.

## Fase twee: conflicten oplossen

Om conflicten te kunnen oplossen moeten mensen eerst weten hoe ze zich erover voelen. Hier kan de MBTI bijdragen. Onze voorkeur voor Thinking of Feeling heeft invloed op hoe comfortabel we ons voelen bij conflicten en of we ze opzoeken of vermijden. Om te begrijpen hoe je je in conflicten kunt bewegen, moet je het oncomfortabele gevoel erbij kunnen hanteren en elkaar kunnen pushen om de roze olifant bespreekbaar te maken.

Lencioni stelt ook het Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument voor om te onderzoeken welke conflictstijlen mensen inzetten. Om met het oncomfortabele gevoel bij een conflict om te gaan is het belangrijk om te (h)erkennen dat conflicten goed kunnen zijn voor de productiviteit. Er moet vertrouwen zijn, zodat mensen zichzelf zullen toestaan elkaar uit te dagen. Hierbij hoort bijvoorbeeld dat je in een moeilijk moment het gesprek aangaat in plaats van het te vermijden.

Uitgaande van onze voorkeur voor Thinking of Feeling kunnen we onze stijl aanpassen, waardoor we onszelf ontwikkelen tijdens een conflict. Mensen met een Thinking-voorkeur kunnen competitiever lijken tijdens conflicten, dat voortkomt uit de wil om te winnen, meer dan het probleem op te lossen. Mensen met een Feeling-voorkeur kunnen hen in het heetst van de strijd ervaren als koppig, competitief, koud, kritisch en afstandelijk. Tegelijkertijd kunnen mensen met

een Thinking-voorkeur degenen met een Feeling-voorkeur ervaren als vermijdend, slap, vaag, gevoelig of afhankelijk. Mensen met een Feeling-voorkeur moeten het gevoel hebben verbonden te zijn voordat ze het risico nemen om anderen uit te dagen. Het verlies van de relatie is voor hen een echte bedreiging en kan hen er vanaf houden om te zeggen wat ze denken en voelen.

Het schema hieronder geeft weer wat mensen met Thinking- en Feeling-voorkeuren nodig hebben om flexibel te zijn in conflicten. Het is essentieel dat de teamleider bereid is het conflict aan te jagen en de discussie aan te wakkeren. Volgens Lencioni maakt een gebrek aan conflicten vergaderingen saai. Door met behulp van de MBTI conflictstijlen te begrijpen, kan de begeleider zien wat Thinking- en Feeling-voorkeuren nodig hebben om productieve conflicten te hebben.

### Wat iemand nodig heeft om een conflict met je aan te gaan

#### MBTI-voorkeur Thinking

- Een bereidwillige deelnemer aan de dialoog
- Het idee dat jij competent bent
- Het vertrouwen dat jij voorbereid bent en de feiten kent
- Toestemming om je uit te dagen
- Zich niet verantwoordelijk te hoeven voelen voor jouw gevoelens
- De wens om een probleem logisch te benaderen
- De bereidheid het uit te praten, zelfs als het lastig wordt
- Accurate informatie
- Geen vingerwijzen
- Weten dat de discussie klaar is zodra die voorbij is

#### MBTI-voorkeur Feeling

- Weten dat je geïnteresseerd bent in de ander als persoon
- Weten dat je rekening zult houden met de gevoelens van de ander
- Weten dat het er niet om gaat de strijd te winnen
- Gehoord worden
- Het gevoel dat jullie een relatie hebben
- Het gevoel dat jullie hier samen in zitten, wat er ook gebeurt
- Geduld met emoties als de strijd opklaart
- Vertrouwen dat dingen beter kunnen en zullen worden
- De inzet om iedereen tevreden te stellen
- Zich op een bepaalde manier verbonden met je voelen

## Fase drie: commitment bereiken

Lencioni zegt dat deze fase overwonnen kan worden als mensen gebrek aan teamconsensus aankunnen. Mensen willen dat hun ideeën gehoord, begrepen en besproken worden, zoals we zagen bij fase twee. In de derde fase is het belangrijk om duidelijk te maken welke actie het team gaat ondernemen. Door aannames en ambiguïteit te voorkomen, zullen teams kritischere en betere besluiten nemen. Lencioni gelooft dat duidelijkheid en betrokkenheid commitment opleveren en dat elke beslissing beter is dan helemaal geen beslissing. Mensen kunnen in deze fase kijken naar hun Judging- of Perceiving-voorkeur. Hoe mensen de wereld om zich heen graag organiseren beïnvloedt hun besluitvormingsstijl.

Als ze een 'net op tijd' mentaliteit hebben, kan dat in een team waar projectmanagement belangrijk is spanning veroorzaken. Mensen met verschillende J- en P-voorkeuren hebben vaak onterechte waardeoordelen over de werkstijl van hun collega's. Wat we steeds goed voor ogen moeten houden, is dat of iemand de hele nacht opblijft om een project af te maken, of het dagen voor de deadline af heeft, de kwaliteit van het opgeleverde werk hetzelfde is. Het verschil zit hem in de weg die iemand bewandeld heeft om er te komen.

In het zakenleven wordt stiptheid soms gelijkgesteld aan kwaliteit in plaats van aan proces. Dit kan een drastische vergissing zijn. Voor mensen met een P-voorkeur is de druk van de deadline een belangrijke motivator. Mensen met een Judging-voorkeur halen de voldoening uit het afronden van een project. Dit is het verschil tussen plezier hebben in afronden en plezier hebben in het proces. Maar de kwaliteit van de resultaten is hetzelfde! Wat in deze fase belangrijk is, is communicatie over het commitment om het werk te doen: wat moet er wanneer door wie gedaan worden. Daarnaast kan een plan B voor 'worst case scenario's' comfort bieden en het commitment van teamleden vergroten. Een manier om dit te oefenen is met kleinere beslissingen, die minder druk opleveren. Dit geeft mensen de gelegenheid om te experimenteren met de invloed van hun voorkeuren en het aanpassen van hun stijl en geeft ze de kans om te ervaren hoe het is om een teambeslissing te nemen. Het schema bovenaan de volgende pagina geeft inzicht in wat Judging- en Perceiving-types nodig hebben om zich aan het besluitvormingsproces te committeren.

## Fase vier: verantwoordelijkheid omarmen

Verantwoordelijk zijn betekent verantwoording kunnen afleggen over wat je wel en niet gedaan hebt en de uitkomst toelichten. Lencioni legt uit dat groepsdruk motiverend kan zijn. Sterker nog, als mensen niet laten weten wat er daadwerkelijk in ze omgaat, is dat niet erg behulpzaam voor hun teamgenoten. Als mensen vroeg

## Wat iemand nodig heeft om zich te committeren

### MBTI-voorkeur Judging

- Niet beschouwd worden als rigide
- De discussie niet te lang open houden
- Een actieplan waar mensen zich aan houden
- Een plan B voor het geval dat nodig is
- Bewijs dat het besluitvormingsproces goed geweest is
- Een checklist om de voortgang bij te kunnen houden
- Toegewijde mensen voor elk deel van het project
- Respect voor zijn of haar behoeften aan deadlines en stiptheid
- Een deadline waar iedereen zich aan houdt
- Weten dat het project afgemaakt zal worden

### MBTI-voorkeur Perceiving

- Ruimte om met ideeën te experimenteren
- Toestemming om zijpaden in te slaan
- Niet veroordeeld worden terwijl informatie wordt ingewonnen
- Zijn of haar stijl wordt niet beschouwd als zwakte
- 'Flow' kunnen creëren tijdens het proces
- Plannen die open blijven voor aanpassing als er zich nieuwe informatie aandient.
- Beslissingen die niet helemaal definitief zijn
- Genoeg tijd om alternatieven te bekijken
- Niet hoeven te besluiten voordat alle informatie verzameld is
- Flexibiliteit en spontaniteit — niet al te strikte deadlines en begrip voor zijn of haar stijl

in het proces verantwoording af moeten leggen over hun voortgang, dan kan een project veel sneller en efficiënter verlopen. Het is dus belangrijk dat teamleden zich over hun weerstand heen kunnen zetten om elkaar kritische feedback te geven. Dit betekent opnieuw uit je comfort zone stappen en gebruik maken van de ontwikkelingsmogelijkheden die dat biedt.

Mensen kunnen hun J- of P- en S- of N-voorkeuren inzetten en deze verbinden aan hun verantwoordelijkheden in deze fase. Als het team doelen en standaarden afsprekt en noteert, kunnen ze elkaar helpen op de rit te blijven en te begrijpen hoe de uitkomst eruit zou moeten zien. Door regelmatig met elkaar te evalueren hoe het proces verloopt, blijft iedereen bij de les en raken teamleden niet afgeleid door de waan van de dag. Ten slotte is het in deze fase belangrijk om teamleden te belonen voor wat ze bereikt hebben. Zonder teambeloningen zullen mensen hun motivatie verliezen, zeker als het om een moeilijk of gecompliceerd project gaat.

De kwestie van energie komt nu ook in beeld. Mensen hebben energie nodig om gemotiveerd te blijven, zowel individueel als in het team. Omdat dit de vierde fase is, kunnen teams soms het gevoel hebben er wel te zijn en op hun lauweren gaan rusten. Hierdoor kan alle vooruitgang die geboekt was teniet gedaan worden. Energiek en verantwoordelijk blijven is essentieel in deze fase. We kunnen kijken naar Extraversie en Introversie als we antwoord willen krijgen op de vraag hoe mensen energie opdoen en behouden. Het overzicht bovenaan de volgende pagina geeft een aantal manieren aan waarop teamleden elkaar betrokken en gemotiveerd kunnen houden.

Door de verschillen tussen en de waarden van Extraversie- en Introversie-voorkeuren te begrijpen, kan een team het momentum behouden en een goede eindsprint maken in de laatste fase.

## Wat iemand nodig heeft om energiek te blijven en verantwoordelijkheid te blijven nemen

### MBTI-voorkeur Extraversie

- Direct contact met andere teamleden
- Directe feedback op ideeën
- Bevestiging dat je gehoord hebt wat de ander zei
- Ruimte om openlijk te brainstormen en discussiëren
- Toestemming om al pratend te denken, ook al is de uiteindelijke uitkomst niet van toegevoegde waarde
- Respect voor het proces van snel denken
- Moeite doen om bij de discussie te blijven, ook al gaat het om ogenschijnlijk minder belangrijke dingen
- Tussen ideeën heen en weer kunnen springen
- Een omgeving waarin verwacht wordt dat dingen gecheckt worden
- Openlijke waardering voor geleverde prestaties

### MBTI-voorkeur Introversie

- Tijd alleen om te kunnen reflecteren op de beste strategie
- Alle benodigde informatie voor aanvang van vergaderingen ontvangen, zodat deze alvast bekeken kan worden
- Toestemming om via het gewenste medium (e-mail/voicemail) te communiceren, zolang ideeën maar gedeeld worden
- Gevraagd worden bij te dragen aan de discussies tijdens vergaderingen
- Tijd om ideeën te verwerken
- Begrip voor het feit dat zijn of haar mening kan veranderen nadat er langer over de informatie is nagedacht
- Respect voor zijn of haar interne processen als weg naar het delen van ideeën en gedachten met de buitenwereld
- De gelegenheid om een op een met teamgenoten te sparren om gedachten te versterken
- Prive erkenning voor geleverde prestaties
- Erkenning voor het feit dat zwijgen niet altijd toestemmen is

## Fase vijf: focus op resultaten

In deze fase is het belangrijk dat mensen naast hun individuele bijdragen, ook het team als geheel kunnen zien. Als mensen alleen hun eigen doelen nastreven, gaat de teamidentiteit verloren en ontstaan er opnieuw conflicten, die de effectiviteit en resultaten in de weg staan. Lencioni bespreekt de teamstatus versus individuele status als reminder voor hoe belangrijk het teamtype tijdens een project kan zijn. Begrijpen welke rollen mensen hebben en wat ze aan het team toevoegen is belangrijk, maar individuele behoeften opzij zetten ten behoeve van het project maakt een team exceptioneel. Zodra een team een project heeft afgerond is het net zo belangrijk om dat publiekelijk te vieren als het is om beloningen te geven op basis van de behaalde resultaten. Anders nemen mensen een negatieve ervaring mee naar een volgend project, waarvoor ze dan minder gemotiveerd zullen zijn. We kunnen belangrijke motivatoren in beeld brengen door stijlen en MBTI-functieparen te bekijken. Elk functiepaar staat voor een motivatiestijl, voor een team of een individu. Het overzicht bovenaan de volgende pagina geeft de belangrijkste motivatoren die teamleden helpen te focussen op resultaten op een manier waarop ze zich zowel ontwikkelen als trouw aan zichzelf blijven.

## Conclusie

Zelfs als er eerder een ander instrument gebruikt is, kan de MBTI een grote bijdrage leveren aan het inzichtelijk maken, communiceren en accepteren van verschillen door teamleden. We zien hoe kennis van de voorkeuren de wereld groter maakt tijdens de verschillende fases van Lencioni's model. Mensen worden aangemoedigd om uit hun comfortzone te stappen en te experimenteren met gedrag dat past bij het team en de gewenste uitkomsten.

## Motivatie voor resultaten

### Funcatiepaar: ST

- Focus op feiten gerelateerd aan ideeën
- Efficiëntie nastreven
- Geïnteresseerd in hoe dingen gedaan zullen worden
- Aandacht voor wat het zal kosten
- Focus op de grote lijn
- Dingen die precies zijn
- Praktische uitkomsten
- Het meteen de eerste keer goed doen
- Bij de taak blijven

### Funcatiepaar: SF

- Focus op feiten gerelateerd aan mensen
- Goede klantenservice nastreven
- Ernaar streven anderen te helpen
- Weten voor wie er consequenties zitten aan een beslissing
- Interesse in gegevens gerelateerd aan mensen
- Kans om te ontladen tijdens het samenwerken
- Op de hoogte blijven van wat er bij mensen speelt
- Waardering voor zijn of haar nauwkeurigheid
- Teamleden die ideeën opvolgen

### Funcatiepaar: NT

- Geïnteresseerd in mogelijkheden
- Iets kunnen beheersen
- Geïnteresseerd in theoretische concepten
- Vragen over strategie en relevantie
- Zich bezig houden met principes
- Focus op systemen
- Competente teamgenoten
- Analyseren van wat de uitkomsten betekenen
- Actiegeoriënteerd

### Funcatiepaar: NF

- Focus op de mogelijkheden van mensen
- Empowerment nastreven
- Interesse in ideeën en waarden
- Zich bezig houden met groei en ontwikkeling
- Focus op aanmoediging
- Weten wat zijn of haar relatie met jou is
- Betrokken worden
- Tactvolle mensen om hem of haar heen
- Enthousiasme voor zijn of haar bijdragen



The Myers-Briggs  
Company



## Over The Myers-Briggs Company

In onze snel veranderende wereld kom je optimaal tot je recht als je je talenten volledig kun inzetten. Of je nu op je werk, op school of thuis bent, of ergens anders.

The Myers-Briggs Company stelt mensen in staat het beste uit zichzelf te halen door hun zelfbewustzijn en hun begrip van anderen te vergroten.

Wij helpen organisaties over de hele wereld om teamsamenwerking te verbeteren, inspirerende leiders te ontwikkelen, diversiteit te bevorderen en hun meest complexe HR-uitdagingen op te lossen.

We zijn gevestigde HR-adviseurs, deskundige trainers en ervaren psychologen. Onze krachtige, praktische oplossingen zijn gebaseerd op diepgaand inzicht in de actuele trends die van invloed zijn op mensen en organisaties en we helpen je graag succesvol te zijn.

[www.themyersbriggs.com](http://www.themyersbriggs.com)