

Belbin en de MBTI

Door: Rob Groen en Floris Lemmen, augustus 2011

De **Myers Briggs Type Indicator** is gebaseerd op het werk van de Zwitserse psycholoog Carl Gustav Jung. In zijn beroemde boek *Psychologische Typen* (1921) behandelt hij de tweedeling extravertie-introvertie en de vier psychologische grondfuncties denken, voelen, ervaren en intuïtie. Hij kwam tot deze indeling aan de hand van eigen inzichten en observaties en door de bestudering van persoonlijkheidstyperingen uit de oudheid zoals vele dichtbundels en filosofische, sociologische en andere studies. Hoewel Jung allereerst erkend wordt als oorspronkelijk en visionair denker, is er echter voor zijn typologieën nooit enig empirisch bewijs gevonden.

Tijdens de Tweede Wereldoorlog ontwikkelden Katharine Briggs en Isabel Meyers, haar schoondochter, op basis van dit werk, onder goedkeuring en aanmoediging van de toen al ruim zeventig jaar oude Jung, een persoonlijkheidstest *“believing that a knowledge of personality preferences would help women who were entering the industrial workforce for the first time, identify the sort of war-time jobs where they would be most comfortable and effective”*. Deze vragenlijst werd gedurende de daaropvolgende twintig jaar bijgeschaafd tot de uiteindelijke MBTI.

Theorie

De MBTI is dus in feite een vragenlijst. Zij geeft scores op vier verschillende schalen of dichotomieën, die bijna altijd met hun Engelse benamingen worden aangeduid:

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

De eerste tweedeling geeft antwoord op de vraag waaruit de persoon zijn energie haalt. Wanneer men hoog uitkomt op Extraversion (E) haalt men zijn energie uit de buitenwereld, uit andere mensen, activiteiten, dingen. Hoog op Introversion (I) betekent dat men energie krijgt uit de interne wereld van ideeën, emoties en indrukken.

Het tweede duo gaat over de vraag hoe de persoon waarneemt, waar hij aandacht aan besteedt. Een hoge score op Sensing (S) betekent dat men een voorkeur heeft voor het verwerven van informatie door gebruik te maken van de vijf zintuigen en aandacht te besteden aan het bestaande, de concrete feiten. Hoog uitkomen op Intuition (afgekort met N, omdat de I al gebruikt is voor Introversion) betekent dat er meer waarde wordt gehecht aan betekenisgeving en verbeelding. Het hangt samen met een voorkeur voor associatie en een gerichtheid op de toekomst.

Bij het derde duo gaat het om de manier waarop men beslissingen neemt. Een hoge score op Thinking (T) wijst op een voorkeur voor beslissen d.m.v. een logische en objectieve ordening

van informatie. Hoog uitkomen op Feeling (F) betekent dat men op een meer persoonlijke, subjectieve manier met informatie omgaat.

Het laatste duo gaat over levensstijl. Judging (J) wijst op een voorkeur voor een gestructureerd en georganiseerd leven. Perceiving (P) wijst op een voorkeur voor een spontaan en flexibel leven.

De scores op de vier begrippenparen leveren vier “voorkeuren” op die samen het MBTI persoonlijkheidstype vormen. In totaal zijn er zestien typen, die worden aangeduid met de lettercombinaties van de vier voorkeuren. Er bestaan talloze brochures, boeken en internetdocumenten waar men beschrijvingen kan vinden van de persoonlijkheidstypen. Zo leest men bijv. over het type ENTP: *"Snel, vindingrijk, goed op veel domeinen. Stimulerend gezelschap, zijn alert en openhartig. Kunnen discussiëren voor het plezier waarbij zij om het even welke kant kiezen. Vindingrijk bij het oplossen van nieuwe en uitdagende problemen, maar kunnen routinetaken verwaarlozen. Hebben de neiging om van de ene naar de andere interesse te schakelen. Vaardig in het vinden van redenen voor wat zij willen."* (Briggs Myers, 1995)

Testmethode

MBTI betekent Myers Briggs Type Indicator. Uitgangspunt is dat de uitkomst van de vragenlijst *een indicatie* geeft van het ‘bestpassende type’ maar dat deze pas na een gesprek met een begeleider door de deelnemer zelf wordt vastgesteld. Al jaren circuleren er diverse vertalingen en experimentele versies. Sinds 2001 geeft in Nederland de organisatie OPP de officiële versie van de indicator uit, genaamd MBTI Stap I. Het invullen van de vragenlijst kost ongeveer 20 minuten.

De deelnemer moet steeds uit twee (en in een enkel geval drie) antwoordalternatieven kiezen. Bij ongeveer de helft van de vragen gaat het erom "welk antwoord het best verwoordt hoe u zich meestal voelt of gedraagt", bijv: Bent u doorgaans (a) zeer contactvaardig of (b) eerder stil en terughoudend? Bij de andere helft van de vragen gaat het erom "welk van beide woorden u het meest aanspreekt", bijv. (a) maken of (b) creëren.

Wat de MBTI pretendeert

Er zijn geen goede of foute voorkeuren. Net als de voorkeur voor rechts- of linkshandigheid hangt elke voorkeur samen met ‘normale’ gedragingen en vormt elk type een waardevolle, redelijke persoonlijkheid. Elk type beschikt over zijn eigen speciale talenten.

Kennis van de types kan je helpen om deze eigen en authentieke kwaliteiten beter te begrijpen. Natuurlijk, het type verklaart niet alles, zegt de MBTI-handleiding (1998) – de menselijke persoonlijkheid is veel complexer – maar inzicht in je type kan je helpen om je eigen aard en aanleg bewust te worden, te accepteren en te ontwikkelen. Het maakt je bewust van je vooroordelen t.o.v. andere types en helpt je om respect en erkenning op te bouwen voor de verschillen.

Kennis van je type kan je helpen bij het vinden van een passend beroep en maakt duidelijk welke leerstijlen het beste bij je passen. Relaties tussen twee partners en relaties met kinderen kunnen er zeer op vooruit gaan als men de types van de betrokkenen begrijpt en waarderen kan.

De laatste jaren is het gebruik van de MBTI-typologie sterk toegenomen in organisaties. MBTI zegt een goed hulpmiddel te zijn in het verbeteren van de communicatie en het

hanteren van conflicten. Op teamniveau kan het worden gebruikt om het oplossen van problemen te verbeteren en betere beslissingen te nemen door, volgens een bepaald stappenplan, alle voorkeuren te betrekken en aan het woord te laten.

Punten van kritiek

Er bestaat veel discussie over de validiteit en betrouwbaarheid van de test. In Amerika is veel onderzoek rond de MBTI verricht. De resultaten zijn vaak gemengd of onduidelijk. Voor de 9 meest courante talen in Europa is de validiteit 1 keer getoetst op een representatieve normgroep. Van 2002 tot en met 2003 heeft hiervoor een zeer groot onderzoek (3600 mensen) plaatsgevonden. In dit onderzoek werd aangetoond dat de constructvaliditeit van de MBTI binnen aanvaardbare grenzen valt.

Onafhankelijk Amerikaans onderzoek (in 1993 en 2005) laat zien dat 47% tot 60% van de deelnemers aan de MBTI-test na 5 weken tot een ander testresultaat komt (!). De test-hertest stabiliteit van de uitkomst is dus nogal gering. Meer dan een (tijdelijke of voorlopige) indicatie van je type geeft zij dus niet.

Eén van de belangrijkste psychometrische problemen bij de MBTI ligt in de dichotomisering van de schaalduo's: een cliënt die score 11 heeft bij Extraversie en 10 bij Introversie behoort bij de Extraverte persoonlijkheidstypen, net als iemand bij wie de scoreverhouding 20-1 is. Bij de omzetting van de schaalcores tot de persoonlijkheidstypen treedt aldus een aanzienlijk informatieverlies op wat een vereenvoudigd beeld van de persoonlijkheid oplevert.

MBTI-auteurs weerleggen dit door te stellen dat zij ook niet de persoonlijkheid meten (en zeker niet het gedrag dat daaruit voortvloeit), maar een *indicatie geven* van iemands voorkeuren. Ofwel, iemand kan beide kenmerken van een dichotomie ontwikkeld hebben, maar één heeft toch de (aangeboren) voorkeur. Een voorkeur voor allebei is immers onmogelijk. Maar deze voorkeur zegt dus niets over de mate van ontwikkeldheid van een functie – en heeft dus ook geen voorspellende waarde voor iemands gedrag.

Een ander psychometrisch probleem is de voorspellende waarde van het instrument. Omdat de 4 dichotomieën iets zeggen over *voorkeuren* en niet over *gedrag*, kunnen er maar zeer beperkt voorspellende uitspraken worden gedaan met het model. Dat bezwaar wordt ook wel ingezien: tegenwoordig wordt van vele kanten niet langer beweerd dat MBTI een goed meetinstrument is, maar een “methode” om “mensen zinvol met elkaar in gesprek te brengen over hun verschillen”.

Op het niveau van teams is er weinig onderzoek gedaan. Recent Nederlands onderzoek (2009) geeft aan dat de MBTI weliswaar een nuttig instrument lijkt te zijn voor individuele ontwikkeling en om meer begrip voor elkaar te krijgen, maar dat het samenstellen van teams op basis van de MBTI-profielen de ontwikkelingsprocessen in het team niet weet te voorspellen.

Overeenkomsten en verschillen met Belbin

Nog altijd, en met name in de Verenigde Staten, is de MBTI de meest gebruikte persoonlijkheidstypologie binnen het bedrijfsleven. Zeker is, dat de MBTI mensen bewust kan maken van bepaalde kanten van zichzelf. Bij mensen 'die niet lekker in hun vel zitten' of tegen samenwerkingsproblemen oplopen, kan de MBTI inzicht geven in wat er aan de hand is en daarmee de richting wijzen voor een verbetering. Net als bij Belbin worden de MBTI

persoonlijkheidstypen steeds beschreven in positieve, opbouwende termen: het instrument helpt mensen daardoor zichzelf en anderen te accepteren zoals ze zijn en bevordert het authenticiteitsgevoel. De verschillende typen hebben een goede herkenbaarheid, vullen elkaar aan en kunnen van elkaar leren.

- Het belang van de context

De typen en de rollen hebben *een andere conceptuele basis* en daarmee ook een andere bedoeling. De typen van Jung zijn in eerste aanleg gebaseerd op literatuurstudies en visionair denken, de rollen van Belbin zijn gebaseerd op veldexperimenten en empirisch onderzoek naar de dynamiek van teams, waarbij input-gegevens (psychometrische kenmerken van de teamleden, gemeten met o.a. een Big Five persoonlijkheidstest), output-gegevens (resultaten van teams) en proces-gegevens (gedragsobservaties) met elkaar werden vergeleken en aan elkaar werden gecorreleerd.

De typen van de MBTI zijn (*intrapsychisch*) gedefinieerd als composities van 4 verschillende voorkeursstijlen in het waarnemen en nemen van beslissingen, die relatief los staan van hun omgeving. De teamrollen van Belbin zijn (*interpsychisch*) geconceptualiseerd als relationele begrippen, clusters van gedrag, die zich in de interactie met anderen manifesteren en dus per definitie gebonden zijn aan een (sociale) context.

- Als omgangskunde

Omdat Belbin meer een interactie-model dan een typologie is, is het bedoeld en geschikt voor het samenstellen, trainen en coachen van teams. Het model is sterk gericht op het ontwikkelen van sociale vaardigheden op het gebied van het communiceren, samenwerken en leiding geven, het leren *omgaan met* de diverse karakterrollen. Belbins onderzoek toonde het belang aan van een zo groot mogelijke variëteit aan teamrollen en van een goede match tussen personen en taken, omdat de vaardigheden en (teamrol) kwaliteiten van de verschillende rollen complementair zijn. Dat dit soms communicatieproblemen oplevert is onvermijdelijk (soms zelfs wenselijk) maar het eindresultaat is hoger dan bij een team van gelijkgestemden. Het zoeken naar, en benutten van, psychologische diversiteit is dus een belangrijk uitgangspunt.

- Bij het samenstellen van teams

De MBTI is niet bedoeld (en niet geschikt) voor selectie-vraagstellingen. De vragenlijst kan wel, evenals Belbin, een hulpmiddel zijn bij het verhelderen van samenwerkingsproblemen, persoonlijke coaching, bewustwording en zelfacceptatie bij loopbaanvragen.

De MBTI heeft uitgebreide aandacht voor typen die goed met elkaar overweg kunnen en typen die moeilijk samen door een deur gaan. Het model geeft aan dat de typen in principe aanvullend zijn op elkaar en dat diversiteit zowel problemen als mogelijkheden met zich meebrengt, maar de uitwerking daarvan voor team- en organisatie-ontwikkeling staat nog in de kinderschoenen – en het is ook maar de vraag of het in die richting kan worden uitgewerkt.

- Benamingen

Uit persoonlijke evaluaties en terugmeldingen blijkt dat de benamingen van de rollen van Belbin, gekozen en aangeduid als *actoren* (Groepswerker, Zorgdrager etc.) makkelijker blijven hangen en beter functioneren als attractieve 'rolmodellen' en objecten van identificatie dan de lettercombinaties (ESTJ etc.) van de MBTI. Ook voor talent-ontwikkeling,

het experimenteren met de eigen rollen bij diverse coach-technieken (in combinatie met bijvoorbeeld de kernkwadranten, de Roos van Leary of Voice Dialogue) of in oefeningen in het beter op elkaar afstemmen helpen deze rolbenamingen goed om de juiste houding en toon te vinden om de communicatie te verbeteren.

- De Big Five

Een laatste verschil heeft te maken met de theoretische basis van de typen en de rollen. De MBTI is gebaseerd op 3 van de 5 Big Five-factoren. De teamrollen van Belbin zijn combinaties van *alle* 5 van de Big Five-factoren. Dat betekent dat de teamrollen van Belbin een beduidend groter areaal aan persoonlijkheidstypen lijken te bestrijken dan de MBTI.

Tabel 1. Samenvatting typologieën

	MBTI	Teamrol Management
Auteurs	Isabel Myers & Katherine Briggs	R. Meredith Belbin
Voornaamste bronnen	Theorieën van C.G.Jung	Empirisch onderzoek, veldexperimenten
Kwaliteit meetinstrumenten	Zelfperceptie-vragenlijst Vorm G: +	- Testserie: ++ - 360*feedback-vragenlijst: ++
Correspondentie met Big 5-factoren	+	++
Toepassingen		
- Zelfkennis	++	++
- individuele groei & ontwikkeling	++	++
- loopbaan-begeleiding	+	+
- ontwikkelen sociale vaardigheden	+	++
- begeleiden werkrelaties	++	++
- samenstellen teams	0	++
- teambuilding en -training	0	++
- management development	+	++
- werving & selectie	0	+

0 = beperkt + = redelijk ++ = goed

Literatuur

Belbin, R.M. *Management Teams. Over Succes- en Faalfactoren voor Teams.* Academic Service, Den Haag: 1998.

Briggs Myers, I. *Inleiding tot Type.* Alert Management Consultants, Brussel/Gorinchem: 1995.

Fitzgerald, C. en Kirby, L.K. *Developing Leaders: Research and Applications in Psychological Type and Leadership Development.* Davies-Black, Palo Alto, California: 1997.

Jung, C.G. *Psychologische typen.* Servire, Wassenaar: 1975.

Kuipers, B.S., Higgs, M.J., Tolkacheva, N.V. & de Witte, M.C. The influence of MBTI profiles on Team Development Processes, *Small Group Research* 40 (4), 436 - 464

McCrae, R.R. en Costa, P.T. jr. Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the perspective of the five-factor model of personality. *Journal of Personality*, vol. 57 (1989), nr. 1, p. 17-40.

Vermeren, P. *De HR-Ballon, 10 populaire praktijken doorprikt*, Academia Press, Gent, 2009