



De Gereedheidskist

Professionele begeleiders kunnen leren van elkaars 'gereederschap'. Er zijn vele technieken en werkwijzen die, mits methodisch correct ingezet, het begeleidingsproces kunnen vergemakkelijken. Dat kan een specifiek type interventie zijn of een specifiek hulpmiddel (zoals rollenspel, uitbeelden, kennismakingsoefening, test, afsluitingsritueel).

De Myers Briggs Type Indicator in supervisie

Inleiding

In het eerste contact spreken supervisanten vaak een gevoel van onbehagen uit met de huidige werksituatie en wensen daarin verandering te brengen. Opmerkingen als: 'Ik moet assertiever worden van mijn baas', 'Ik wil meer deelnemen in vergaderingen', of: 'Als manager heb ik moeite met delegeren', blijken als wens of verzuchting alleen de aanleiding te zijn om in supervisie te gaan. De opdracht voor supervisant en supervisor is dan om gezamenlijk door te dringen tot de kern van de supervisie vraag en het formuleren van het supervisie doel.

Een middel om structuur aan te brengen in die eerste fase van het supervisie proces, te komen tot het opstellen van een supervisie doel, leermateriaal effectief te gebruiken en (meer algemeen) om het gedrag van mensen te doorgronden en begrijpen, is de Myers Briggs Type Indicator[®] (MBTI). Ik kwam ermee in aanraking in de sportwereld, waar de MBTI wordt gebruikt om topsporters te begeleiden. Beter samenwerken en prestatieverbetering zijn elementen uit de topsport die prima passen bij de dagelijkse werksituatie van mijn supervisanten. De MBTI kan daarbij voor meerdere doelen worden ingezet, als hulp bij het oplossen van conflicten, het verbeteren van samenwerking, inzicht krijgen in de eigen en andermans gedragskeuzes, verschillen tussen mensen beter begrijpen en kunnen gebruiken op een constructieve manier, effectiever functioneren van teams, enzovoort.

De MBTI heeft mij geholpen om vanuit verschillende gezichtspunten naar de supervisant te kijken. Bovendien ben ik mij meer bewust geworden van mijn eigen voorkeuren en hoe die doorwerken in mijn taalgebruik, communicatie, mijn omgang met conflicten en de wijze waarop ik structuur aanbreng in werk- en beslissingsprocessen. Het heeft me inzicht

gegeven in mijn eigen werkstijl. Het verkrijgen van inzicht in de eigen voorkeurstijl en het begrijpen van de voorkeuren van anderen levert zeer bruikbare inzichten op bij het verhelderen van werk- en leervragen. De MBTI is echter geen test die een oplossing aandraagt voor een voorliggend probleem. De waarde zit in het snelle inzicht in iemands voorkeuren en in de herkenbaarheid van de consequenties daarvan. Voor professioneel gebruik van de MBTI is het noodzakelijk om gecertificeerd te zijn. Een korte opleiding afgesloten met een examen is vereist om over de vragenlijsten en de achterliggende codes te mogen en kunnen beschikken. In deze opleiding wordt geleerd hoe je de afname van de test begeleidt en hoe je met de uitkomsten op individueel en teamniveau kunt werken. In de praktijk komt het voor dat mensen via internet of boekjes testen afnemen en daarmee aan de slag gaan. Het ontbreken van een gedegen achtergrond over de uitgangspunten van de MBTI en de wijze waarop de begeleiding dient plaats te vinden kan tot vervelende situaties leiden, zoals een verkeerde uitleg en verkeerde interpretaties door de supervisor. Dit kan consequenties hebben voor de interventies.

Van de supervisant vraagt het gebruik van de MBTI, na een gedegen uitleg over de afnamecondities, een inspanning van ongeveer twintig minuten om de vragenlijst in te vullen. De uitleg van de betekenis van de voorkeurscombinatie, zoals weergegeven door een code van vier letters, gebeurt tijdens het werken met elkaar en kost als zodanig geen extra tijd.

In de volgende paragrafen leg ik de kernbegrippen van de MBTI uit, beschrijf de achtergronden ervan en geef ik aan hoe ik ermee werk in supervisie.

Voorkeuren

Als het gaat over de wijze waarop iemand (niet) deelneemt aan een vergadering, kun je de volgende opmerkingen horen: 'Ik heb geen behoefte om direct

in een vergadering wat te zeggen', 'Je moet de dingen gewoon bij de naam noemen', of: 'Ik houd niet van felle discussies.' Impliciet geeft iemand daarbij aan welke voorkeur hij of zij heeft als het gaat om de bijdrage aan een vergadering. Door goed te luisteren naar wat de supervisant zegt krijg je als supervisor al een idee welke voorkeur iemand heeft. Daar is preciezer achter te komen met behulp van de MBTI.

De naam Myers Briggs Type Indicator geeft al aan dat het hier een indicator van gedrag betreft. De MBTI pretendeert niet een analyse van een persoonlijkheid te geven in de psychologische betekenis. De MBTI handelt over de voorkeuren van mensen als ze de vrijheid zouden hebben om te kiezen uit het eigen gedragsrepertoire. Net als de voorkeur om met de dominante hand te schrijven, heeft een persoonlijkheidsvoorkeur zich ontwikkeld gedurende ons leven. Dit betekent dat we ook anders kunnen als we dat zouden willen. Een voorkeur hoeft je immers niet te volgen; je kunt ook met je niet-dominante hand schrijven. Dan duurt het schrijven wat langer en het handschrift kan er uitzien alsof je voor het eerst schrijft. Bovendien is er meer concentratie nodig om de opdracht tot een goed einde te brengen, maar met de nodige controle over de uitvoering lukt het wel. In de werksituatie stelt de uitvoering van het werk zelf eisen aan het werkgedrag, aangevuld met eisen ten aanzien van de afstemming en samenwerking met collega's. Als die werkeisen overeenkomen met de voorkeuren, zal iemand dominante gedragingen kunnen gebruiken en het relatief gemakkelijk hebben. Is dit niet het geval dan moet die persoon niet-dominante voorkeuren aanwenden om de taak tot een goed einde te brengen. Dat kost dus extra energie, want steeds aangesproken worden op de niet-dominante voorkeur betekent dat je er moeite voor moet doen.

De MBTI stelt dus niet dat bepaald gedrag vastligt, maar geeft de voorkeur van mensen aan voor bepaald gedrag. De MBTI zegt daarbij ook niets over de invloed van bijvoorbeeld zelfvertrouwen of faalangst op het handelen. Er wordt ook geen verklaring gegeven voor het voorkomen van (bijvoorbeeld) depressief gedrag.

De MBTI

Rond 1920 deed de Zwitserse psychiater Jung onderzoek naar psychologische typen. Hij ging uit van

vier psychologische grondfuncties (denken, voelen, gewaarwording en intuïtie) en een tweedeling in extraversion en introversion. Na de Tweede Wereldoorlog bouwden Isabel Briggs Myers en haar moeder Katharine C. Briggs voort op het werk van Jung (voor meer informatie zie de bibliografie). Zij waren geïnteresseerd in de vraag of je iemand beter met een baan kunt laten matchen als je meer weet van diens jungiaanse type. Het idee was dat de best ontwikkelde grondfunctie ook in de eisen van de baan zou moeten zitten. Denken, voelen, gewaarwording en intuïtie zijn de vier representanten van die grondfuncties ofwel mentale functies. Deze functies zelf zijn niet direct waarneembaar, maar zijn terug te vinden in gedrag.

Myers en Briggs onderscheidden behalve de mentale functies ook de wijze waarop mensen bij voorkeur hun leven organiseren. Zo ontstonden vier dimensies of voorkeurschalen (opladen, waarnemen, beslissen en leven), waarin elk element met een letter wordt aangeduid:

- extraversion (E) en introversion (I);
- sensing (S) en intuïtie (N);
- thinking (T) en feeling (F);
- judging (J) en perceiving (P).

Elke voorkeurschaal staat voor een bepaalde activiteit.

- opladen (E-I-voorkeur): waaruit iemand zijn energie haalt;
- waarnemen (S-N-voorkeur): hoe iemand informatie opneemt;
- beslissen (T-F-voorkeur): hoe iemand beslissingen neemt;
- leven (J-P-voorkeur): de levensstijl die iemand aanneemt.

Opladen kan op twee manieren plaatsvinden: iemand met een E-voorkeur (extraversion) haalt energie uit de buitenwereld van activiteiten, mensen en dingen. Deze persoon voelt zich het best bij interactieve mensen. Iemand met een I-voorkeur (introversion) geeft er juist de voorkeur aan de energie te halen uit de innerlijke wereld van gedachten, ervaringen, ideeën en gevoelens. Deze persoon voelt zich in zijn element als de eigen gedachtewereld niet verstoord wordt.

Waarnemen van de wereld om ons heen kan op twee

manieren plaatsvinden. Iemand met een *s*-voorkeur (sensing) richt zich vooral op datgene wat de zintuigen waarnemen en wat feitelijk aanwezig is. Het hier en nu vormt de informatiebron. Mensen met een *N*-voorkeur (intuition) hebben meer belangstelling voor de beelden, patronen of verbanden die voortkomen uit de voorhanden zijnde informatie. Zij gebruiken eerder hun intuïtie, concentreren zich op de mogelijke betekenissen van de huidige situatie en extrapoleren eerder naar de toekomst.

Als men informatie uit een situatie gedestilleerd heeft, gebruikt men die informatie voor het beslissingsproces. Mensen met een *T*-voorkeur (thinking) baseren hun beslissingen op een logische en objectieve analyse en maken een afweging van voor- en nadelen. Iemand met een *F*-voorkeur (feeling) baseert beslissingen op het behoud van harmonie met anderen en op een synthese van tegenstellingen. Wat betreft de wijze waarop mensen hun leven inrichten, voelt iemand met een *J*-voorkeur (judging) zich het meest thuis bij een goede planning en organisatie van het eigen leven. Een eenmaal gemaakte planning wordt uitgevoerd. Iemand met een *P*-voorkeur vertrouwt op de eigen waarneming, spontaniteit en improvisatie op het moment. Dat leidt tot het werken met energiestoten.

Deze vier schalen met hun beide voorkeurspolen leiden in de verschillende combinaties tot in totaal zestien verschillende voorkeurstypen, aangeven met lettercombinaties (zie tabel 1).

Belangrijk om te weten is dat geen van de voorkeuren beter is dan de andere, en dat de *MBTI*-voorkeur geen relatie heeft met bijvoorbeeld intelligentie, faalangst of neuroticisme. Uit onderzoek (Hirsch & Kummerow, 1989) is gebleken dat voorkeuren kwalitatief vergelijkbare resultaten opleveren. Ze worden echter vaak verkregen via een andere volgorde van de ingezette voorkeuren. Afhankelijk van de taakeisen moet men meer energie leveren om te presteren als de taakeis tegengesteld is aan de voorkeur. Iemand met een *I*-voorkeur die gevraagd wordt een volle zaal toe te spreken, moet daarvoor meer energie vrijmaken dan iemand met een *E*-voorkeur, die immers energie haalt uit het contact met anderen.

Aan de hand van een tweetal tegengestelde voorkeuren - *ESTJ* en *INFP* - laat ik zien hoe de verschillen zich uiten binnen het werk, als iemand de vrije

keuze zou hebben het gedrag van zijn voorkeur te volgen. Beide voorkeuren zijn in alle subschalen elkaars tegengestelde.

ESTJ. Mensen met een *ESTJ*-voorkeur werken graag in aanwezigheid van collega's. Dit stimuleert hen en geeft hen energie. Zij voeren graag overleg en gaan dan met de verzamelde informatie aan het werk. Hun voorkeur is mondeling communiceren en zij nemen (zeer) actief deel in overlegsituaties. Zij houden zich bezig met zaken die om onmiddellijke aandacht vragen en richten de blik op wat zich in het hier en nu afspeelt. Praktische oplossingen hebben een grote waarde en zij leren het beste door de dingen in de praktijk te doen. Het resultaat moet zichtbaar zijn, liefst ook op korte termijn. Conflicten moeten opgelost worden door naar de oorzaak te zoeken. Beslissingen worden gebaseerd op een uitgebreide analyse van alle voor- en nadelen, met inachtneming van procedures en regels. Een objectieve noodzaak om zaken te veranderen moet aanwezig zijn. Indien duidelijk is wat er moet gebeuren, volgt een planning van alle activiteiten en een constante stroom aan energie, waarbij het afronden van een activiteit grote voldoening geeft.

INFP. Mensen met een *INFP*-voorkeur denken graag in stilte na over de zaken waarmee zij bezig zijn. Zij krijgen energie van het combineren van informatie die via (toekomst)beelden tot hen komt. Daarbij bouwen zij voort op vroegere ervaringen. Zij communiceren het liefst schriftelijk en worden eerder gekenmerkt als luisterend bij overleg. Zij worden gewaardeerd om hun doordachte ideeën en geven die niet direct op. De focus ligt op de toekomst van degene met wie wordt samengewerkt. Bij conflicten is het van belang hoe er samen uit te komen. Beslissingen worden afgewogen met het oog op het verbeteren van de samenwerking en commitment aan het team. Harmonie tussen mensen, kansen scheppen voor mensen en waardering voor ieders bijdrage zij het credo. Zij stellen prijs op vrijheid en werken eerder met energiestoten als er zich kansen voordoen. Zij weten vlak voor een deadline veel energie in zich los te maken en de taken nog net op tijd af te ronden.

Tabel 1 Combinaties van voorkeurstypen.

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

Uit de beschrijvingen blijkt dat deze twee typen in elke voorkeur elkaars tegengestelde zijn. In de praktijk komen we uiteraard ook typen tegen waarin bijvoorbeeld alleen de voorkeuren op de beslisschaal T en F verschillen, terwijl de overige voorkeuren gelijk zijn (bijvoorbeeld ESFJ en ESTJ).

De MBTI in de praktijk

Na uitleg over het gebruik en met instemming van de supervisant laat ik de MBTI-voorkeurenlijst invullen in een van de eerste bijeenkomsten. In deze paragraaf geef ik enkele voorbeelden van de toepassing in supervisie.

Bewust zijn. Het zich bewust zijn van de eigen voorkeuren schept de vrijheid om de eigen kracht in te zetten en de voorkeuren van anderen te waarderen. Bewust zijn betekent ook een eerste mogelijkheid om dingen te veranderen. Iets weten over jezelf (bewust zijn en reflectie) vormt de ingang tot de keuze om te handelen. Dat bewust zijn vindt altijd plaats binnen een (sociale) omgeving.

Jung verdeelt het zich bewust zijn van de omgeving op basis van twee waarnemingsprocessen: sensing (S) en intuition (N). De S-voorkeur gebruikt de zintuigen om zich bewust te worden en zijn van de omgeving. De N daarentegen gaat af op indrukken of de beelden die opkomen vanuit die omgeving.

Een INFP-supervisor toont vanuit de voorkeur een grote persoonlijke betrokkenheid bij de supervisant. Het schetsen van de ideaalsituatie in de toekomst en de mogelijkheden die dat gaat bieden, is een domein waar de supervisor zich thuisvoelt en waarover hij gemakkelijk enthousiast raakt. De ESTJ-supervisant wil echter concrete plannen voor het omgaan met de huidige situatie en wil daarmee oefenen. Dit bewust zijn dient de supervisor ertoe te bewegen om zich, met extra inzet van energie, aan te sluiten bij de supervisant. Overigens biedt een dergelijke tegenstelling een uitermate vruchtbare situatie om te oefenen met collega's met een andere (deel)voorkeur dan de supervisant.

fenen met collega's met een andere (deel)voorkeur dan de supervisant.

Leren. Het overkoepelende doel van elke supervisie is dat de supervisant leert om te reflecteren op het eigen gedrag en vervolgens in staat is om zichzelf te sturen in de gewenste ontwikkelingsrichting. De leerstijlen van Kolb worden vaak als uitgangspunt genomen om het leerproces van de supervisant in beeld te brengen. Ook Kolb baseert zijn leertheorie (onder meer) op Jung, net zoals de MBTI daarop gebaseerd is. Kolb onderscheidt binnen de leerstijlen drie mentale kernactiviteiten:

- waarnemen, krijgen van (leer)materiaal, input;
- (intern) verwerken van het (leer)materiaal;
- gedrag, output (waarna via waargenomen feedback weer een nieuwe cyclus van start gaat).

Als we dit leerproces benaderen met de voorkeuren uit de MBTI, is de eerste kernactiviteit te vergelijken met de wijze waarop mensen informatie opnemen (waarnemen). Zij gebruiken daarbij als input ofwel hun zintuiglijke waarneming (sensing) of de indrukken en beelden die ontstaan; informatie uit het zesde zintuig (intuition). Daarna dienen zij iets met die informatie te doen en dat materiaal te rangschikken en/of verwerken. In het model van Kolb is dit de tweede fase.

Binnen de MBTI staat hiervoor de voorkeur om de rationele logica als uitgangspunt te nemen voor de verwerking (thinking) of de emotionele logica daarvoor in te zetten (feeling). Dat beide processen hun weg vinden via het gedrag is al eerder uitgelegd. De MBTI-voorkeur zegt dus iets over de wijze waarop je bij voorkeur leert en hoe je informatie tot je neemt. Binnen de supervisie kan ik dit inzicht gebruiken door de supervisant een van de zestien voorkeuren voor te leggen en te vragen hoe iemand met die voorkeur op de betreffende situatie zou reageren.

Doelen. Met betrekking tot doelen gebruik ik de MBTI om de impact van opgelegde of gekozen doelen te verhelderen. Assertiever worden als doel veronderstelt dat iemand zich laat horen bij een verzoek of als een beroep op hem gedaan wordt, en hij niet (onmiddellijk) aan die wens wil voldoen. In MBTI-terminen betekent dit bij een E-voorkeur: er dient liefst direct gereageerd te worden op het verzoek. Een supervisor met een I-voorkeur zal in zo'n situatie meer energie moeten aanspreken om met dit verzoek om te gaan. Verder is er bij assertief reageren een kans op het verstoren van de harmonie, wat iemand met een F-voorkeur juist koestert. Supervisanten met een IF-combinatie zullen dus nog meer moeite moeten doen als zij een dergelijk doel of wens hebben dan supervisanten met een ET-combinatie. Leren delegeren als doel betekent voor iemand met een ESTJ-voorkeur dat werkzaamheden aan een ander overgelaten moeten worden. Dit loslaten van controle is de moeilijkste stap. Iemand met een ESTJ-voorkeur wil graag dat de werkzaamheden nauwkeurig in een plan gevat aangeboden worden met een vastomlijnd doel. Voor iemand met een INFP-voorkeur betekent het juist iemand anders erin vertrouwen dat hij het doel gaat halen. Het controleren en aanspreken op gedrag kost dan meer moeite, doordat dit de harmonie kan verstoren. Een opdracht uit de organisatie, geaccepteerd door de supervisor, om resultaatgericht bezig te zijn met de afdeling wordt door een ESTJ-type uitgelegd als 'analyse maken, de touwtjes strakker aanhalen en sturen op cijfers' en door een INFP-type als 'de harmonie bewaren, als team er meer voor gaan en elkaar helpen'. Het accepteren van een dergelijke opdracht door een supervisor kan dus tot heel ander gedrag leiden dan mogelijk bedoeld is. Het kennen van de voorkeur van zowel zender als ontvanger kan beiden ertoe bewegen meer aandacht te hebben voor welke weg (bij voorkeur) bewandeld dient te worden.

Verleden, heden en toekomst. De samenhang tussen verleden, heden en toekomst wordt door iemand met een ST-voorkeur eerder benaderd vanuit het verleden en geduid in zijn huidige logische samenhang, waarbij die samenhang ingevuld wordt met cijfers en getallen. Een SF-type vertrekt eveneens vanuit het verleden maar legt daarbij de nadruk op de waarde die het verleden heeft voor de mensen nu

en de wijze waarop ze van dat verleden hebben geprofiteerd als mens.

Binnen het supervisieproces is het loslaten van het verleden lastiger voor iemand met een S-voorkeur, terwijl het analyseren van de concrete factoren en omstandigheden waarin de supervisor zich nu bevindt meer energie kost dan voor iemand met een N-voorkeur. Supervisanten met een N-voorkeur hebben eerder de neiging om de grote lijnen te schetsen, terwijl supervisanten met een S-voorkeur graag elke stap die gemaakt is benoemen.

Verleden, heden en toekomst met elkaar verbinden is dus voor elke voorkeur een opgave, ook al gebeurt het vanuit verschillende invalshoeken. Het zich bewust zijn van het eigen proces door de supervisor vereist extra attentie, omdat deze, redenerend vanuit de eigen voorkeur, het zwaartepunt naar het verleden dan wel de toekomst verlegt. Onvoldoende aandacht voor de hier geschetste trends bemoeilijkt de integratie van denken, voelen en doen en het procesmatig inzicht bij de supervisor.

Een voorbeeld over de toenemende aantallen werkende vrouwen kan dit verhelderen. Goed luisteren levert dan veel op. De ST-combinatie zal de huidige aantallen vrouwen op de arbeidsmarkt noemen en hun opkomst in de voorbije jaren. De SF-combinatie wijst op de speciale invloed van vrouwen in de samenwerking zoals die nu al te zien is en hun bijdrage aan de werksituatie. De NF-combinatie wijst erop dat vrouwen hun zorg, gevoel en intuïtie meenemen en er daardoor een andere toekomstige werksituatie zal ontstaan, waarvan de maatschappij zal profiteren. De NT-combinatie wijst op de toekomstige trend dat vrouwen economisch gezien noodzakelijkerwijs meer zullen moeten participeren, vanwege de omvang van de arbeidspopulatie die nodig is om aan de behoeften van iedereen te voldoen. Aldus worden vanuit elke voorkeur specifieke accenten gelegd.

Stapsgewijs werken. Ordening is het centrale thema als het gaat om de levensstijl, weergegeven in de vierde letter van het MBTI-voorkeurstype. De ordening die supervisanten aanbrengen kan nogal verschillen. Ordening kent minstens twee invalshoeken: chronologische ordening en ordening in hoofd- en bijzaken. Vanuit de voorkeur zal de SJ-combinatie eerder de chronologische volgorde aanhouden, en de

ontwikkeling gedetailleerd en feitelijk weergeven. Voor mensen met de NP-combinatie geldt dat zij eerder sprongsgewijs door het materiaal plegen te gaan en vooral waargenomen patronen en beelden communiceren. De NP-supervisor dient energie te investeren in de ordening van zijn eigen activiteiten en hantering van middelen, zoals bij supervisie aan een SJ-type. Dat zal bij de supervisor begrijpelijk en zinvol overkomen. Voor een NP-supervisor voelt een strakke ordening als bekennend en betuttelend. De NP-supervisor stelt prijs op vrijheid en de ruimte om eigen initiatieven te nemen op tijdstippen die hem uitkomen.

Iemand met een P-voorkeur houdt van tijdsdruk en functioneert dan het beste. In werksituaties leidt dit vaak tot onbegrip en afkeuring. De open blik van een P-type laat echter ruimte voor improvisatie tot op het laatste moment. Plotse voorvallen zijn interessant en dienen benut te worden. Zij verwachten van een supervisor dat er ruimte is voor het spontaan inbrengen van onderwerpen en dat daar ook aandacht voor is. Afspraken zijn een ankerpunt waarop waarschijnlijk teruggekomen wordt. In werksituaties waarbij een proces exact gevolgd moet worden, dient iemand met een NP-voorkeur dan ook veel energie te investeren.

Mensen met een J-voorkeur voelen zich thuis bij ordening en planning. Zij taxeren een situatie en nemen vervolgens maatregelen. Zij verdelen hun energie gelijkmatig en gaan met regelmaat en vasthoudendheid op hun doel af. Plotse gebeurtenissen worden als hinderlijk ervaren en verstoren het arbeidsritme. Zij willen tijdslimieten en stappenplannen en verwachten van een supervisor dat deze een dergelijke aanpak voorstaat. Schematisch en binnen de afgesproken tijd aan het werk zijn geniet de voorkeur. Aangeven waar iemand zich binnen de structuur bevindt, geeft houvast en tevens een gevoel vooruit te komen en succesvol te zijn. Afspraken dienen nagekomen te worden. In werksituaties waarbij de omstandigheden voortdurend wisselen en er een grote mate van improvisatie gevraagd wordt, moet iemand met een J-voorkeur extra energie investeren.

Veranderen of versterken van voorkeuren

Kun je iemands voorkeur veranderen? De MBTI stelt dat iemands voorkeur behoorlijk stabiel blijft gedu-

rende diens leven. Veranderen van voorkeur lijkt daarom moeilijk. Maar mijn ervaring is dat supervisors wel meer begrip kunnen krijgen voor de voorkeuren van anderen. Daardoor ontstaat er meer ruimte in de onderlinge samenwerking, evenals meer mogelijkheden om te leren. Waar er eerst een gevoel van onwil werd toegedicht aan de ander, ontstaat nu een begrip voor het feit dat diegene diens eigen voorkeur naar beste vermogen inzet, ook al voelt dat soms irritant.

Een I-supervisor die in de werksituatie te maken heeft met een overenthousiaste E die de supervisor nauwelijks tijd geeft diens totale idee uit te leggen tijdens een bespreking, voelt zich mogelijk tekort gedaan. De uitleg 'enthousiasme' is echter een totaal andere dan 'luistert niet naar mij'. Het is logisch dat dit verregerende effecten heeft op de kwaliteit van de samenwerking tussen beiden.

Een bewustwording van de eigen voorkeur en een waardering voor de verschillende inbreng van de ander maakt dat we op een genuanceerde en vruchtbare wijze met elkaar kunnen samenwerken. Het nodigt uit om gebruik te maken van elkaars goed ontwikkelde voorkeuren en het garandeert dat we een probleem van meer kanten bekijken. Bij het presenteren van informatie of het nemen van beslissingen is het verstandig en invoelend om je ook even in de voorkeur van de ander te verplaatsen en vanuit dat perspectief te (leren) kijken naar de situatie. Ik heb dat als verrijkend ervaren. Doe waar je goed in bent (jouw voorkeur), dat is efficiënt en het voelt vertrouwd, en vooral: waardeer de verschillen.

Match of mismatch

In de praktijk kan het voorkomen dat je als supervisor en supervisor wat betreft voorkeur perfect overeenkomt. Dat voelt vertrouwd en de aansluiting is over het algemeen gemakkelijk. Het betekent echter tegelijkertijd dat je samen veel inzichten mist. Dit besef stimuleert om je te verplaatsen in een collega met wie je niets (gemeenschappelijks) hebt. Die collega is jouw mogelijkheid om iets te leren en komt daarmee in het middelpunt van de belangstelling te staan. In plaats van naar de rand van de aandacht te verschuiven, komt diegene nu vol in de schijnwerpers. Observatieopdrachten om meer inzicht te verkrijgen in de sterke kanten van iemands voorkeuren versterken de betrokkenheid en waarde-

ring; twee basisvoorwaarden om goed met elkaar te werken.

Zijn de voorkeuren totaal tegengesteld, dan heb je als supervisor in mijn ogen de verantwoordelijkheid om je in eerste instantie aan te passen aan de supervisor. In de voortgang van het supervisietraject kun je van de mismatch gebruik maken door als oefenobject te dienen en de supervisor een (voorkeurs)spiegel voor te houden. Dit is zeer uitdagend en informatief voor beiden, want collega's observeren en de verschillen leren beschrijven en waarderen als unieke bijdrage, levert nieuwe en verrijkende leermomenten op.

De controle laten gaan, levert voor iemand met een j-voorkeur interessante leermomenten op. Net als het strak aanhouden van de planning voor iemand met een p-voorkeur. Het analyseren en bespreekbaar maken van duovoorkeuren, bijvoorbeeld met iemand met wie je veel werkt, kan de aanleiding vormen de situatie anders te bekijken en opnieuw te definiëren

Tot besluit

De MBTI heeft mijn gereedschapskist verrijkt. Supervisanten zijn geïnteresseerd of zeer enthousiast. Het heeft voor mij betekend dat ik weet hoe ik mijn

communicatie met de supervisor zo kan vormgeven dat deze op een natuurlijke wijze herkend wordt. Ik kan mijn supervisor sneller en efficiënter van dienst zijn en de samenwerking zo inrichten dat een maximale leerervaring ontstaat. Ik hoop dat u net zo enthousiast over de MBTI wordt als ik en ben benieuwd naar uw ervaringen.

Miesche de Feber

Teamleider bij Justitie Groningen en mede-eigenaar van Mi-Ca-Do, bureau voor supervisie en andere begeleidingsvormen, te Groningen. E-mail: miesche@mi-ca-do.com.

Bibliografie

- Briggs Myers, I. (1997). *Introduction to type: A description of the theory and applications of the Myers Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: CCP.
- Briggs Myers, I. (2003). *MBTI manual*. Palo Alto, CA: CPP.
- Hirsh, S.K., & Kummerow, J. (2003). *Life types*. Zaltbommel: Thema.
- Kummerow, J. (2003). *Work types*. Zaltbommel: Thema.
- Siegers, F., & Haan, D. (2002). *Handboek supervisie-kunde*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.