

**RELATIONSHIPS BETWEEN PERSONALITY TYPES,  
LEADERSHIP STYLES, AND ETHICAL DECISION-MAKING OF  
FACULTY BOARD MEMBERS AT  
AVANS UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

**Author: Drs. N. Asbaâ**

**Lecturer: Dr. P. Gillies**

Research Paper for the course *Organizational Behaviour & HRM* for the degree of  
Executive Master of Business Administration  
at TiasNimbas Business School

March 2014

## **ACKNOWLEDGEMENTS**

Several people have helped and supported me in different ways in writing this research paper. First, I would like to express my gratitude to my lecturer, Dr. Peter Gillies, for his inspiring lectures on Organizational Behaviour and HRM and for being his authentic self. I would also like to thank my Faculty Board Members Ed van Sprundel, Carina Haumann, John Fahrenfort, and Birgit van Veghel for their valuable time and input for this research paper.

Naïm Asbaâ

March 2014

## TABLE OF CONTENTS

<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
1.1 Background	4
1.2 Research Problem	4
1.3 Research Question	4
1.4 Research Paper Aim	4
1.5 Structure of Contents	5
<b>2. RESEARCH METHODOLOGY</b>	<b>5</b>
2.1 Research settings	5
2.2 Data Analysis	5
<b>3. CONCLUSIONS &amp; PRACTICAL IMPLICATIONS</b>	<b>10</b>
3.1 Conclusions	10
3.2 Practical Implications	11
<b>REFERENCES</b>	<b>12</b>
<b>APPENDIX A: SURVEY LEADERSHIP STYLES</b>	<b>13</b>
<b>APPENDIX B: SURVEY ETHICAL DILEMMAS</b>	<b>17</b>
<b>APPENDIX C: MBTI PERSONALITY DESCRIPTIONS FBMS</b>	<b>19</b>

## **1. INTRODUCTION**

### **1.1 BACKGROUND**

The leadership position of the Faculty Board Member (hereafter referred to as FBM) at Avans University of Applied Sciences (hereafter referred to as Avans) is one of power, trust, and responsibility. It is also a position that is exposed to public inspection.

According to Yahaya (2011), “leadership trait theory is the idea that people are born with certain character traits or qualities”. He states that certain traits are associated with leadership. He assumes that if you could identify people with the correct traits, you will be able to identify leaders and people with leadership potential. Therefore, Yahaya (2011) asks the question: “what kind of personality, and leader power, will shape the leadership style. Is it transformational, or transactional?”. The FBM makes many leadership decisions on a daily basis, and every one of them is a decision of moral dilemma because it carries with it consequences for both the organization and students (Foster, 1986). Next to that, the ethical behavior of the FBM has great impact on the ethical behavior on others (lecturers and staff) in the faculty. The FBM is responsible for the norms and sets the moral tone (Bennis & Nanus, 1997).

### **1.2 RESEARCH PROBLEM**

An unclear understanding of personality types, leadership styles, and ethical decision making process of FBMs may lead to several negative side effects on the strength and direction of Avans and the development of Avans’s distinctive capabilities and performance outcomes.

### **1.3 RESEARCH QUESTION**

The research question for this research paper is as follows: *What are the relationships between FBMs’ personality types, leadership styles, and ethical decision-making?*

### **1.4 RESEARCH PAPER AIM**

This paper seeks to gain insight into the following themes:

- (1) the personality types of the FBMs;
- (2) the leadership styles of the FBMs;
- (3) the ethical decision making process of the FBMs.

## **1.5 STRUCTURE OF CONTENTS**

Following the introduction in the first chapter, the applied research methods and data analysis will be discussed in Chapter two. Chapter three contains the conclusion and possible practical implications of this research paper. It comprises key findings of the research and provides an answer to the research question.

## **2. RESEARCH METHODOLOGY**

The goal of this research paper is to examine the relationships between personality types, the leadership styles, and ethical decision-making. A survey was chosen by the researcher due to efficiency of time for the researcher and the participants, and cost effectiveness.

### **2.1 The research settings**

Four members of the Faculty Board of HRM and Business Management Studies were asked to complete a three-part survey. Part one of the survey was a link (<http://www.16personalities.com/free-personality-test>) to the personality type test based on Myers-Briggs. Part two collected information that indicates how FBMs perceive their leadership styles related to transactional, transformational, and laissez faire leadership styles using a survey from *Professionaliseren@Avans* (Appendix A). Part three of the survey collected information on the FBMs' choices with regards to making ethical decisions using 5 hypothetical ethical dilemmas based on *Ethics of teaching: a study of literature on teacher professionalism in higher education* (Holleman, 2007) with only one being the most ethically right answer (Appendix B).

### **2.2 Data and Analysis**

The researcher mailed the survey to all four FBMs. The survey's response rate was 100%.

#### **2.2.1 Demographics**

Descriptive statistics were used to present the information in the demographic table.

Table 1: *Summary of FBMs' Demographic Information*

Characteristic	Frequency	Percentage
<b>Age</b>		
Under 50	3	75%
51-60	0	0%
61 and over	1	25%
<b>Gender</b>		
Male	2	50%
Female	2	50%
<b>Highest Degree Earned</b>		
Masters	4	100%
Doctorate	0	0%
Other	0	0%
<b>Years as FBM</b>		
1 to 5	2	50%
6 to 10	1	25%
11 and over	1	25%

### 2.2.2 Personality types according to Myers Briggs

The researcher mailed the MBTI Personality Test (<http://www.16personalities.com/free-personality-test>) to the respondents. Table 2 and 3 represents the results of the MBTI Personality Test. A short descriptive summary of these personality types can be found in the appendix section (Appendix C).

Table 2: *Summary of FBMs' MBTI Types (line chart)*

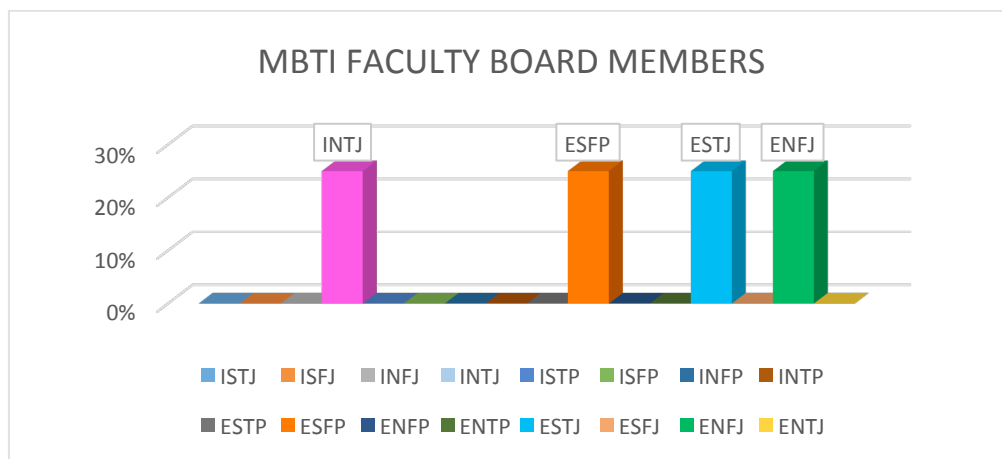
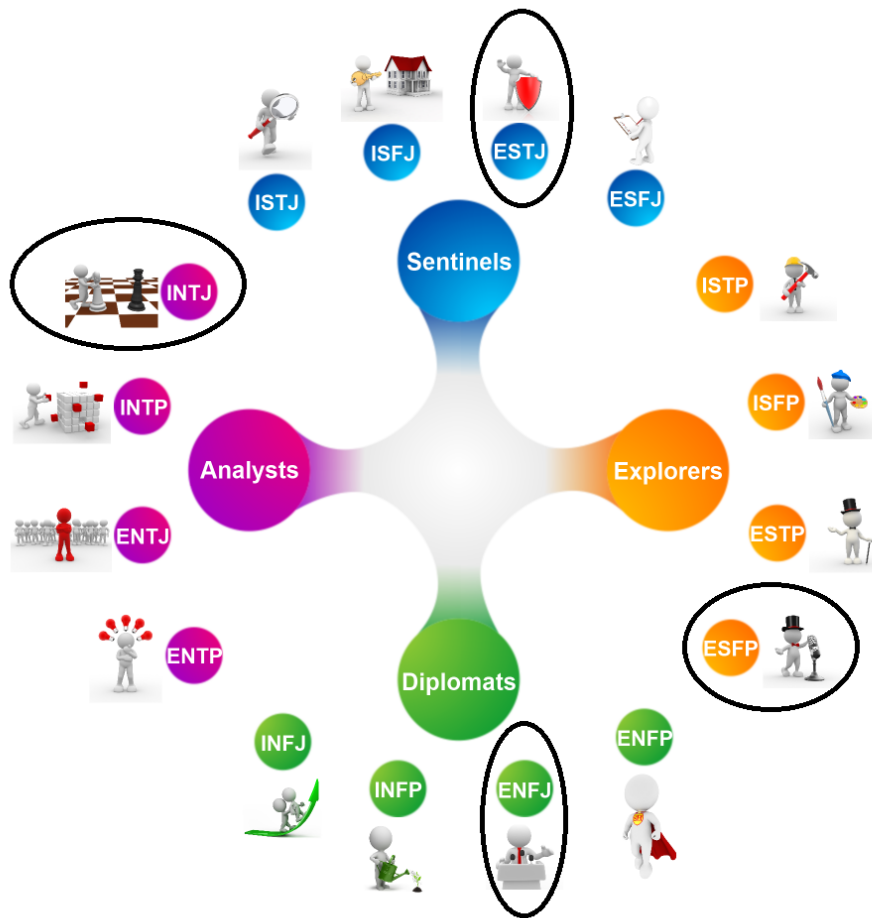


Table 3: Summary of FBMs' MBTI Personality Types (MBTI wheel chart)



### 2.2.3 Leadership styles

Table 4 presents a summary of leadership styles. Three (75%) FBMs were identified as transformational leaders and one (25%) FBM was identified as transactional leader. No laissez faire leadership styles were identified.

Table 4: Summary of Leadership Styles

Leadership Style	Frequency	Percentage
<i>Transformational</i>	3	75%
<i>Transactional</i>	1	25%
<i>Laissez Faire</i>	0	0%

Table 5 presents information summarizing the relationships between transactional leadership style and personal demographics of FBMs.

Table 5: *Demographics and Transactional Leadership Style*

<b>Characteristic</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percentage</b>
<b>Age</b>		
<i>Under 50</i>	0	0%
<i>51-60</i>	0	0%
<i>61 and over</i>	1	100%
<b>Gender</b>		
<i>Male</i>	1	100%
<i>Female</i>	0	0%
<b>Highest Degree Earned</b>		
<i>Masters</i>	1	100%
<i>Doctorate</i>	0	0%
<i>Other</i>	0	0%
<b>Years as FBM</b>		
<i>1 to 5</i>	0	0%
<i>6 to 10</i>	0	0%
<i>11 and over</i>	1	100%

Table 6 presents information summarizing the relationships between transformational leadership style and personal demographics of FBMs.

Table 6: *Demographics and Transformational Leadership Style*

<b>Characteristic</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percentage</b>
<b>Age</b>		
<i>Under 50</i>	3	100%
<i>51-60</i>	0	0%
<i>61 and over</i>	0	0%
<b>Gender</b>		
<i>Male</i>	1	33%
<i>Female</i>	2	66%
<b>Highest Degree Earned</b>		
<i>Masters</i>	3	100%
<i>Doctorate</i>	0	0%
<i>Other</i>	0	0%
<b>Years as FBM</b>		
<i>1 to 5</i>	2	66%
<i>6 to 10</i>	1	33%
<i>11 and over</i>	0	0%



### 2.2.4 Ethical Decision-Making

For this research paper, the making of ethical decisions was defined as selecting the answer correctly aligned to *Ethics of teaching: a study of literature on teacher professionalism in higher education* by Holleman (2007) in 5 ethical dilemmas. Table 7 presents a summary of demographics and ethical decision-making.

Table 7: Summary of Demographics and Ethical Decision-Making

Characteristic	Aligned to Holleman (2007)	
	YES Frequency/Percentage	NO Frequency/Percentage
<b>Age</b>		
<i>Under 50</i>	1/25%	2/50%
<i>51-60</i>	0/0%	0%
<i>61 and Over</i>	1/25%	0%
<b>Gender</b>		
<i>Male</i>	1/25%	1/25%
<i>Female</i>	1/25%	1/25%
<b>Highest Degree Earned</b>		
<i>Masters</i>	2/50%	2/50%
<i>Doctorate</i>	0/0%	0/0%
<i>Other</i>	0/0%	0/0%
<b>Years as FBM</b>		
<i>1 to 5</i>	0/0%	2/50%
<i>6 to 10</i>	1/25%	0/0%
<i>11 and over</i>	1/25%	0/0%

### 2.2.5 Relationships between Leadership Styles and Ethical Decision-Making

Table 8 presents frequencies of leadership style and responses of FBMs aligned to *Ethics of teaching: a study of literature on teacher professionalism in higher education* by Holleman (2007) in 5 ethical dilemmas.

Table 8: *Summary of Leadership Styles and Ethical Decision-Making*

Leadership Style	Aligned to Holleman (2007)	
	YES Frequency/Percentage	NO Frequency/Percentage
<i>Transactional</i>	1/25%	0/0%
<i>Transformational</i>	1/25%	2/50%

### 3. CONCLUSIONS & PRACTICAL IMPLICATIONS

#### 3.1 Conclusions

The research question for this research paper was as follows: *What are the relationships between FBMs' personality types, leadership styles, and ethical decision-making?*

Conclusions based upon the survey and the reviewed literature was made in each of these three areas.

##### 3.1.1 Personality Types

Looking at the Faculty Board we have four personality types based on MBTI: ESTJ, ESFP, ENFJ and INTJ. There are three members that are more action oriented (E) and one member is more thought oriented (I). Extroverts are natural communicators and too many extroverts can result in confusion as they interrupt each other to express their views. The information-gathering functions (S/N) and the decision-making functions (T/F) are in balance in the team. There are three members that have Js. Js have a need for closure, to move on to other important objectives, while Ps have an unceasing need to consider other alternatives. Too many Js could influence the rush to stay on schedule and they might not carefully consider all of the potential alternatives.

FBMs should answer the following questions in analysing their group dynamics: Does this Faculty Board have the best types of people to get the job done? Are the right projects within the board done by the most effective types of people? Is the personality type of each member compatible with the requirement of the area of responsibility? How will the board evaluate progress towards its goal?

### **3.1.2 Leadership Styles**

Leadership style was linked to personal characteristics in four ways: age, gender, highest degree earned and years as FBM. Literature states that personal characteristics that are linked to transformational leaders are characteristics mostly associated with females (Ross & Offerman, 1997). This was also the case in this study as all the female FBMs were identified as transformational leaders. All participants had the same highest degree earned. Therefore, no link has been found between leadership style and highest degree earned. Looking at the work experience as FBM, the participants with more FBM experience scored more correct when it came to ethical decision-making.

Burns (1978) distinguishes between two leadership styles: transactional leadership and transformation leadership. Transactional leadership, based upon rewards or punishments in exchange for performance is more about motives. Transformational leadership is more about values and cases. You would expect that transformational leaders would score more correct when it came to ethical decision-making. In this research paper, this was clearly not the case.

### **3.1.3 Ethical Decision-Making**

This research paper suggests that FBMs make the correct ethical decision half the time. The answers of four FBMs were examined. Two of them were correct. FBMs therefore responded in an ethically aligned manner at a rate of 50%. One of the reasons for this rate could be because ethical dilemmas are grey areas that create uncertainty. Why did half of the Faculty Board score correct or incorrect? One possible conclusion could be that working experience and therefore exposure to ethical dilemmas plays an important role in recognizing the ethical dilemma. Another conclusion could be that some of the FBMs have experienced some of the dilemmas on a personal level. Finally, it could also be the case that some FBMs have followed a course on ethical dilemmas in their previous working experience. These are factors that the researcher did not take in account in the survey and should be further explored in the future.

## **3.2 Practical Implications**

Possible practical implications of findings from this paper are threefold.

First, *Ethics of teaching: a study of literature on teacher professionalism in higher education* by Holleman (2007) was the foundation for the research conducted in this research paper. The

researcher did not find any ethical guidelines for professional educators within Avans except for the code of conduct for students. The study of Holleman (2007) could provide a good foundation to start the discussion within the Faculty on ethical code of conduct. Using ethical dilemmas to illustrate the differences between colleagues would perhaps serve as a sense of urgency. This exercise could result in an Ethical Code of Conduct for the Faculty. Updates of the code would be done regularly to reflect the changing environment and dilemmas in education.

Second, Avans should provide trainings to address ethical behavior and codes of ethics. FBMs should include ethical dilemmas as part of the recruitment process. Ethical dilemmas help to illustrate a candidate's way of thinking and reveals values, personality and leadership style.

Third, Avans need to enforce code of ethics for lecturers. FBMs are responsible for evaluating lecturers. HR department should support FBMs in designing this ethical framework and integrating it with HR instruments such as recruitment, performance management (incl. evaluation and reward) and learning & development.

## REFERENCES

Bennis, W. & Nanus, B. (1997), *Leaders: The strategies for taking charge*. NY: Harper and Row.

Burns, J. M. (1978), *Leadership*. New York: Harper and Row.

Foster, W. (1986), *Paradigms and promises: New approaches to educational administration*. Buffalo, NY: Prometheus Books.

Holleman, W. (2007), *Ethics of teaching: a study of literature on teacher professionalism in higher education*, Universiteit Utrecht.

Ross S. M., & Offerman, L. R. (1997), *Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance*. Personality and Social Psychology Bulletin.

Yahaya, N. (2011), *Relationship between leadership personality types and source of power and leadership styles among*, African Journal of Business Management.

## Appendix A : Leiderschapsstijlen (Source: Professionaliseren@Avans)

Hieronder volgen 12 beschrijvingen van situaties. Verplaats u in die situaties. Kies vervolgens die actie die met uw keuze overeenstemt of het dichtst benadert.

Werkwijze:

- Lees elke uitspraak zorgvuldig voor voordat u een keuze maakt.
  - Kies die uitspraak door op het rondje te klikken waarvan u vindt dat deze het best bij u past.
  - Er zijn geen goede of foute antwoorden.
- 

Vraag : 1.

Uw teamleden reageren niet (meer) op uw vriendelijke benadering en duidelijke belangstelling voor hun welzijn. Hun werk gaat snel achteruit. Wat doet u?

- Ik wijs hen er nadrukkelijk op dat ze volgens vaste procedures te werk moeten gaan en dat het noodzakelijk is mijn opdrachten goed uit te voeren.
- Ik stel me beschikbaar voor overleg maar dring mijn bemoeienis niet op.
- Ik praat met mijn teamleden en stel daarna vast welke resultaten er bereikt moeten worden.
- Ik bemoei me er opzettelijk niet mee.

Vraag : 2.

De prestaties van uw team nemen merkbaar toe. U heeft ervoor gezorgd dat alle teamleden zich bewust zijn van hun verantwoordelijkheden en van de eisen die aan hun functioneren worden gesteld. Wat doet u?

- Ik ga vriendschappelijk met het team om, maar zorg dat alle teamleden zich bewust blijven van hun verantwoordelijkheden en van hun functie-eisen.
- Ik neem geen uitgesproken maatregelen.
- Ik doe wat ik kan om het team het gevoel van belangrijkheid en betrokkenheid te geven.
- Ik benadruk dat het belangrijk is om opdrachten goed en binnen de daarvoor gestelde termijn uit te voeren.

Vraag : 3.

De leden van uw team zijn niet in staat om zelf een bepaald probleem op te lossen. Gewoonlijk bemoeit u zich er niet mee. De prestaties van het team en de onderlinge relaties zijn goed. Wat doet u?

- Ik tracht samen met het team het probleem tot oplossing te brengen.
- Ik laat het team zelf oplossen.

- Ik treed snel en doortastend op om te corrigeren en bij te sturen.
- Ik moedig het team aan om het probleem aan te pakken en ik ondersteun hun inspanningen.

Vraag : 4.

U overweegt een ingrijpende verandering. Uw medewerkers hebben altijd uitstekende prestaties geleverd. Zij zien de noodzaak van de verandering in. Wat doet u?

- Ik laat toe dat het team zich met de uitwerking van de verandering bemoeit maar geef niet te veel sturing.
- Ik kondig de veranderingen aan en zie dan nauwlettend toe dat ze worden uitgevoerd.
- Ik sta het team toe zelf te formuleren wat er moet gebeuren.
- Ik maak gebruik van de aanbevelingen van het team maar stuur de veranderingen zelf.

Vraag : 5.

De prestaties van uw team gaan de laatste maanden achteruit. Het laat de teamleden koud of de vereiste resultaten wel behaald worden. Zij moeten er voortdurend aan herinnerd worden om hun opdrachten op tijd klaar te krijgen. Bij vroegere gelegenheden hielp een herverdeling van de taken meestal goed. Wat doet u?

- Ik sta het team toe zelf te formuleren wat er moet gebeuren.
- Ik gebruik de aanbevelingen van het team maar zie toe dat de gewenste resultaten behaald worden.
- Ik stel taken en verantwoordelijkheden opnieuw vast en hou nauwlettend toezicht.
- Ik geef het team inspraak bij het bepalen van taken en verantwoordelijkheden maar geef niet te veel sturing.

Vraag : 6.

U bent pas in dienst getreden bij een efficiënt geleide organisatie. Uw voorganger hield de touwtjes strak in handen. U wilt de oorspronkelijke productiviteit handhaven maar tevens beginnen om de werksituatie wat menselijker te maken. Wat doet u?

- Ik doe wat ik kan om het team het gevoel van belangrijkheid en betrokkenheid te geven.
- Ik benadruk dat het belangrijk is om opdrachten goed en binnen de daarvoor gestelde termijn uit te voeren.
- Ik grijp bewust niet in.
- Ik betrek het team bij de besluitvorming maar zie toe dat de vereiste resultaten behaald worden.

Vraag : 7.

U overweegt ingrijpende veranderingen in de structuur van uw afdeling. Het team heeft suggesties gedaan voor noodzakelijk veranderingen. Het team heeft in het dagelijks werk steeds getoond flexibel te zijn. Wat doet u?

- Ik omschrijf de veranderingen en hou nauwlettend toezicht.
- Ik werk samen met het team aan het uitwerken van de veranderingen maar laat de uitvoering ervan aan de teamleden over.
- Ik ben bereid om de veranderingen volgens de suggesties van het team te laten plaatsvinden, maar hou bij de uitvoering zelf de touwtjes in handen.
- Ik vermijd discussies en conflicten; ik laat de teamleden gewoon hun gang gaan.

Vraag : 8.

De prestaties van uw team en de onderlinge verhoudingen zijn goed. Het gevoel bekruipt u dat u hen misschien te weinig leidt. Wat doet U?

- Ik laat het team begaan.
- Ik bespreek het met het team en onderneem dan de nodige stappen voor verandering.
- Ik neem maatregelen om het werk van mijn teamleden in welomschreven banen te leiden.
- Ik bespreek het met het team en ben daarbij ondersteunend zonder storend te zijn.

Vraag : 9.

U bent aangesteld als leider van een werkgroep die ver over tijd is voor het doen van aanbevelingen voor verandering. De groep is onduidelijk over de doelstellingen. Vergaderingen worden slecht bezocht en zijn langzamerhand ontaard in theekransjes. Toch beschikt de groep wel over het talent dat nodig is voor een goede bijdrage. Wat doet u?

- Ik laat de groep haar eigen problemen oplossen.
- Ik maak gebruik de aanbevelingen van de groep maar zie er op toe dat de vereiste resultaten behaald worden.
- Ik stel de doelen opnieuw vast en hou nauwlettend toezicht.
- Ik geef de groep inspraak bij het vaststellen van de doelen maar oefen geen pressie uit.

Vraag : 10.

U heeft onlangs nieuwe normen vastgesteld. Uw teamleden zijn gewoonlijk wel in staat om mede verantwoordelijkheid op zich te nemen, maar reageren er nu niet op. Wat doet u?

- Ik geef het team inspraak bij het vaststellen van nieuwe normen maar neem niet de touwtjes in handen.
  - Ik stel nieuwe normen vast en hou nauwlettend toezicht.
  - Ik vermijd botsingen door geen druk uit te oefenen; ik blijf van de situatie af.
  - Ik neem de aanbevelingen van het team over, maar zie er op toe dat de nieuwe normen in acht worden genomen.
-

Vraag : 11.

U bent naar een nieuwe positie bevorderd. De vorige leidinggevende bemoeide zich niet met de aangelegenheden van het team. Het team heeft haar werk steeds goed verricht en de opdrachten bevredigend uitgevoerd. De onderlinge relaties in het team zijn goed. Wat doet u?

- Ik neem maatregel om het werk van het team in welomschreven banen te leiden.
- Ik betrek het team bij de besluitvorming en stimuleer hun goede inbreng.
- Ik bespreek met het team haar functioneren in het verleden en onderzoek of er een nieuwe aanpak nodig is.
- Ik laat het team op de oude voet verder gaan.

Vraag : 12.

U hebt gehoord dat er sinds kort tussen teamleden moeilijkheden zijn. Het team heeft een opmerkelijk goede staat van dienst. De teamleden zijn met succes opgekomen voor doelen op lange termijn. Zij hebben gedurende het afgelopen jaar in harmonie samengewerkt. Allen zijn berekend voor hun taak. Wat doet u?

- Ik probeer mijn oplossing met de teamleden uit en onderzoek of er een nieuwe aanpak nodig is.
- Ik sta het team toe er zelf uit te komen.
- Ik treed snel en doortastend op om te corrigeren en bij te sturen.
- Ik neem deel aan een probleemoplossend gesprek terwijl ik mijn teamleden ondersteun.



**Appendix B: Vragenlijst Ethische Dilemma's** (Source: Onderwijsethiek een literatuurstudie over professioneel handelen van docenten in het hoger onderwijs (Wes Holleman, 2007))

Lees elke situatie aandachtig door en geef aan welke reactie het meest passend is voor jou.

1. De academie heeft de resultaten van de Nationale Studenten Enquête terug. Uit het rapport blijkt dat studenten de vaardighedenlijn slecht beoordelen. Dit is opmerkelijk aangezien de academie tijd, geld en energie heeft gestopt in het ontwikkelen van de nieuwe vaardighedenlijn. Wat ga je met het rapport doen?
  - A. Archiveren. Zelf aanpassingen maken in de planning zonder een formele presentatie aan de docenten.
  - B. Inhoud van het rapport bekend maken aan de docenten.
  - C. Inhoud van het rapport met de docenten bespreken en om feedback vragen.
  - D. Een presentatie geven aan de docenten en de positieve aspecten van het rapport benadrukken.
  - E. Met alleen de belangrijke collega's het rapport bespreken voor een nieuw plan van aanpak.
  
2. Je woont een conferentie bij, op kosten van de zaak. Daar ontmoet je de account manager van de catering waar je zaken mee doet. Hij mengt zich met het gezelschap en nodigt jullie uit om op zijn kosten te gaan dineren. Hoe reageer je op zijn uitnodiging?
  - A. Met dank accepteren.
  - B. Aan de accountmanager aangeven dat je een andere keer met hem, in privé, zou willen dineren.
  - C. De uitnodiging weigeren en aangeven dat je een andere verplichting hebt.
  - D. De uitnodiging accepteren maar alleen als je zelf voor je eigen maaltijd mag betalen.
  
3. De ouders van een goede student komen naar je toe met klachten over de doceerstijl van een docent. Ze menen dat de docent gebruikt maakt van oud lesmateriaal en dat de docent interactie niet stimuleert. De student had dit eerst zelf aangekaart maar de docent gaf aan dat zijn feedback op zijn doceerstijl gevolgen kan hebben van de cijfers van desbetreffende student. De ouders eisen onmiddellijke actie. Wat is jouw antwoord?
  - A. Aangeven dat de docent niet goed heeft gehandeld en dat gepaste maatregelen genomen zullen worden.
  - B. De student overplaatsen naar een andere klas met een andere docent waarvan de doceerstijl door de studenten positief wordt ervaren.
  - C. De opleidingscoördinator opbellen voor meer informatie over het incident en dan overgaan naar actie.
  - D. De ouders inlichten dat de kwestie besproken zal worden met de docent en de opleidingscoördinator maar dat er geen directe actie ondernomen zal worden totdat beide partijen van deze kwestie gehoord worden.
  
4. Je verlaat binnenkort de organisatie. Het College van Bestuur is bezig met opvolgingsplanning en gebruikt jou als klankbord voor het werven van jouw opvolger. De laatste kandidaten heb je gesproken en het College van Bestuur vraagt om jouw mening. Wat is jouw antwoord?
  - A. Je verontschuldigt jezelf en vraagt het College van Bestuur zelf de beslissing te nemen.
  - B. Aangezien sommige kandidaten persoonlijkheidskenmerken hebben die niet geschikt zou kunnen zijn voor deze positie, geef je openlijk je mening aan het College van Bestuur.

- C. Je mening is voornamelijk gericht op de beoordeling van de professionele kwalificaties van de kandidaten.
- D. Na gesprekken gevoerd te hebben met de kandidaten maak je je keuze kenbaar aan het College van Bestuur.

5. Het is lente en je vindt dat het hoog tijd is om een nieuwe barbequeset aan te schaffen. Je collega heeft met een fikse korting ook een nieuwe set aangeschaft via de cateringleverancier van de hogeschool. Hoe ga je de nieuwe barbequeset aanschaffen?

- A. Je belt de leverancier op zonder jezelf kenbaar te maken en vraagt om de prijs van de barbequeset.
- B. Je maakt geen gebruik van de cateringleverancier en prefereert om de nieuwe barbequeset elders aan te schaffen.
- C. Je collega geeft aan om over de prijs van de nieuwe barbequeset te onderhandelen. Je laat hem zijn gang gaan.
- D. Je belt de leverancier op en je maakt jezelf en je positie binnen de hogeschool kenbaar en je vraagt hem wat hij voor je kan betekenen.

## **ESTJ**

As Extraverts (E), ESTJ personalities love connecting to other people and playing active roles in traditional, respected organizations. Family values are also very important to ESTJs, and they do their best to nurture and defend them.

People with the ESTJ personality type are very dedicated and responsible. An ESTJ will do everything they can to fulfill their duties and meet their promises. People with this personality type respect and promote a good work ethic and strongly detest cheating or any attempts to cut corners, especially in the workplace. Positions of authority must be earned. Period.

ESTJs are usually strong-willed and not afraid to voice and defend their opinions, even if they are facing formidable opposition. If, for instance, one of their subordinates is incompetent or simply lazy, the ESTJ will not hesitate to show their wrath. ESTJ personalities will stick to their principles, even if everybody turns against them.

As Observant (S) individuals, ESTJs live in the world of clear and verifiable facts. They are honest and direct, living in the present and taking note of everything that is happening around them. ESTJ personalities tend to have a clear vision and understanding of what is acceptable and what is not. This usually makes ESTJs excellent leaders and managers, even though their subordinates may sometimes complain about the resulting inflexibility. ESTJs find it quite easy to develop and improve various action plans; they are able to make even the most complex project look like a walk in the park.

Due to all these traits, ESTJ personalities are excellent “model citizens,” guardians of traditions, and cornerstones of families and communities. They are very reliable and trustworthy, even though the inflexibility shared by all Sentinel types may sometimes hinder their efforts. ESTJs also have a very good sense of what is socially acceptable and always do their best to adhere to that ideal.

## **ESFP**

ESFPs love communicating with other people and can spend hours upon hours chatting about various topics. An ESFP has no clearer telltale than spending the last hour talking about everything but the topic that was supposed to be the main reason for the conversation. Not surprisingly, this personality type tends to be very popular in the company of Extraverted (E) types.

ESFP personalities live in the world of opportunities and savor the pleasures, dramas, and ideas that life throws at them. They are immersed in a never-ending performance, trying to cheer other people up. ESFPs are extremely talented at making other people feel good and excited, and they enjoy this immensely. The earthy and often unique wit of ESFPs is a perfect symbol of their playfulness.

ESFPs have a highly developed aesthetical sense, which is one of their strongest personality traits. This type of person will enjoy creating well-decorated surroundings and recognize the value of quality in many other things.

ESFP personalities are very observant, able to notice and respond to someone's distressed emotional state. As planning and long-term thinking are often their weakest personality traits, ESFPs may be inferior strategists and planners, but they are very well equipped to provide practical advice and emotional support.

The main weakness for many ESFPs is their spontaneity, which can lead to superficiality and forgetfulness. They place more emphasis on quick satisfaction than they do on their obligations and duties. ESFPs are also likely to do their best to ignore potential conflicts instead of dealing with them head-on.

It is likely that the ESFP personality will be very practical, but not when it comes to repetitive or analytical tasks. They would rather rely on their luck or ask other people for help than spend time trying to understand a complex theory.

## ENFJ

ENFJ personality type tends to be very influential, often without making any conscious effort to increase their influence. As part of the Diplomats (NF) group, ENFJs are genuinely interested in other people and radiate authenticity, concern, and altruism. Not surprisingly, those who surround ENFJs usually find them very inspiring and likeable.

ENFJs are usually very charismatic and eloquent and find it natural and easy to communicate their ideas and opinions, especially in person. It does not really matter whether they are presenting cold facts or expressing raging emotions; the ENFJ will not be afraid to stand up and speak, regardless of the audience.

This is one of the reasons why ENFJs can be so convincing and mesmerizing when they speak: they instinctively know how to combine passion and rational arguments, drawing the audience's attention and reaching every mind. People with this personality type can be great leaders, and they do not necessarily have to get into politics to make a difference. An ENFJ teacher or coach can have a strong positive effect on many people's lives as well.

ENFJ personalities are very intuitive. They find it easy to sense other people's motives and find connections between seemingly unrelated events. ENFJs also tend to be quite good at analyzing their own feelings and questioning them if necessary.

On the other hand, such intuitiveness and sensitivity can also cause significant difficulties for people with this personality type. They may be too altruistic and empathic, getting too involved in other people's problems. They may then find it difficult to detach and stop worrying. In extreme cases, this can even affect the ENFJs' perception of themselves.

ENFJs are optimistic idealists, often trusting other people more than they should—although this usually turns out to be a self-fulfilling prophecy. As already mentioned above, ENFJs can be very convincing and inspiring. People are drawn toward strong personalities, and the ENFJ's charisma can often be a uniting and motivating factor.

## INTJ

INTJs are often seen as highly intelligent and perplexingly mysterious. INTJ personalities radiate self-confidence, relying on their huge archive of knowledge spanning many different topics and areas. INTJs usually begin to develop that knowledge in early childhood (the “bookworm” nickname is quite common among INTJs) and keep on doing that later on in life.

When someone with the INTJ personality has mastered their chosen area of knowledge (INTJs can find their strengths in several fields), they can quickly and honestly say whether they know the answer to a specific question. INTJs know what they know, and more importantly, they are confident in that knowledge. Unsurprisingly, this personality type can be labeled as the most independent of all types.

INTJs are very decisive, original and insightful – these traits push other people to accept the INTJ’s ideas simply because of that sheer willpower and self-confidence. However, INTJ personalities do not seek nor enjoy the spotlight and may often decide to keep their opinions to themselves if the topic of discussion does not interest them that much.

INTJ personalities are perfectionists, and they enjoy improving ideas and systems they come in contact with. As INTJs are naturally curious, this tends to happen quite frequently. However, they always try to remain in the rational territory no matter how attractive the end goal is. Every idea that is generated by the INTJ’s mind or reaches it from the outside needs to pass the cold-blooded filter called “Is this going to work?” This is the INTJ’s coping mechanism, and they are notorious for applying it all the time, questioning everything and everyone.