

Persoonlijke kwaliteit



Noordhoff Uitgevers

**Yvonne Gramsbergen-Hoogland,
Marijke Deveer, Marjolein Leezenberg**

4^e druk

Persoonlijke kwaliteit

Inzicht, oefening en ontwikkeling

Y.H. Gramsbergen-Hoogland
M.A.J. Deveer
M.G. Leezenberg

Vierde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K (Groningen-Amsterdam)

Omslagillustratie: iStock

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.



2/17

© 2016 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-85329-7

ISBN 978-90-01-85328-0

NUR 600

Woord vooraf bij de vierde druk

Aan dit boek liggen drie motieven ten grondslag. In de eerste plaats de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt: hoe langer hoe meer worden docenten die zich bezighouden met de relatie tussen de arbeidsmarkt en het hoger onderwijs geconfronteerd met het belang van persoonlijke kenmerken die de ene kandidaat onderscheiden van de andere.

Een tweede reden om dit boek te schrijven zijn de ontwikkelingen binnen het hoger onderwijs, waarbij steeds meer de nadruk komt te liggen op verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van de student en de functie van de docent meer het karakter krijgt van de coachende begeleider naast die van de leermeester.

Ten slotte zijn we niet tevreden over het materiaal dat ons ter beschikking staat voor de ontwikkeling van houding en vaardigheden. Veel van dat materiaal is gericht op de toekomstige situatie van hbo-studenten in de positie van leidinggevende. Training in houding en vaardigheden dient echter, naar onze opvattingen, in eerste instantie aan te sluiten bij de actuele situatie van de student als deelnemer aan (project)groepen, stagiair en beginnend medewerker, en pas in tweede instantie bij de toekomstige loopbaan.

Bij studenten in het hbo is zeker sprake van bereidheid om een juiste beroepshouding en vaardigheden te ontwikkelen en hun persoonlijke kwaliteit en competenties te verbeteren. De manier waarop dat structureel kan worden aangepakt, is voor hen echter niet altijd duidelijk. Met dit boek willen we daarbij behulpzaam zijn.

Het prille begin van dit boek ontstond uit een (brain)stormachtige bijeenkomst van de uitgever en een aantal docenten van de Faculteit Economie van de Hanzehogeschool te Groningen in 1997. Het resultaat van die eerste bijeenkomst was een nog lang niet uitgewerkt plan om een boek te schrijven dat bruikbaar is voor studenten die de ontwikkeling van hun persoonlijke kwaliteit zelf ter hand willen nemen. Uitgaande van beroepsprofielen en personeelsadvertenties gingen we op zoek naar middelen waardoor studenten zich bewust kunnen worden van hun sterk en minder sterk ontwikkelde kwaliteiten en naar instrumenten waarmee zij zelfstandig aan de slag kunnen gaan.

Tijdens die zoektocht stuitte we op twee in 1997 verschenen publicaties: *The construction of the Five-Factor Personality Inventory* (Hendriks) en het *Idioticon van de persoonlijkheid* (Doddema-Winsemius & De Raad). Beide studies, die in elkaars verlengde liggen, verschaffen ons het kader waarin we ons plan konden vormgeven.

Bij het schrijven van dit boek hebben we steun ondervonden van collega's en vakgenoten, van wie we er hier twee met name willen noemen. In de eerste plaats danken we drs. Hilde Meppelder, docent Bedrijfscommunicatie/Nederlands, voor haar kritisch commentaar op de eerste versie van dit

boek. Verder danken we prof. dr. Henk T. van der Molen voor zijn stimulerende opmerkingen ten aanzien van de opzet en uitwerking van dit boek.

De tweede druk is mede tot stand gekomen dankzij de feedback van gebruikers. In een door de uitgever gehouden gebruikersonderzoek kwam een aantal suggesties ter verbetering naar voren. Wij hebben dankbaar gebruikgemaakt van die suggesties en voor zover mogelijk de tekst aangepast aan de wensen van de gebruikers.

Het boek werd uitgebreid met een hoofdstuk over de kwaliteit 'integriteit'. Daarnaast volgde het de ontwikkelingen in het hoger beroepsonderwijs om meer houvast te bieden bij de persoonlijke ontwikkelingsplannen van studenten en hun vermogen tot zelfreflectie te stimuleren. Verder werd het aantal oefeningen om kwaliteiten en competenties te verbeteren aanzienlijk uitgebreid.

De derde druk is ook deels het resultaat van opmerkingen van gebruikers. We besteedden in deze druk meer aandacht aan de cognitieve en gevoelsaspecten van persoonlijke groei en de ontwikkeling tot gewaardeerd medewerker van moderne organisaties. Een groot aantal oefeningen over deze thema's werd daarom toegevoegd. Verder kwam er in overleg met de uitgever meer ruimte voor beeldmateriaal. De generatie studenten die is opgegroeid met internet en streaming is eraan gewend geraakt om op deze wijze informatie te verwerken.

In de vierde druk is na overleg met de uitgever extra aandacht gekomen voor meer verschillende beroepsprofielen. We gaven dat met name vorm door advertenties en voorbeelden.

De hoofdstukken over de kwaliteiten zijn daarnaast anders gerangschikt. We hebben een driedeling gemaakt in micro-, meso- en macroniveau. Daarbij gaat het om kwaliteiten waarbij de persoonlijke kracht centraal staat, kwaliteiten die essentieel zijn in het contact met anderen en kwaliteiten die van belang zijn in het contact met de samenleving.

Ook hebben we een nadrukkelijker verband gelegd met de Big Five en zijn de vragenlijsten daarop aangepast. Factor V (Intellectuele Autonomie) wint aan invloed in de beroepsprofielen van hogeropgeleiden, wat tot uitdrukking komt in een kritische houding en onderzoekend vermogen.

We hopen dat ook bij deze druk de wijzigingen de toegankelijkheid van het boek ten goede zullen komen en blijven ons aanbevolen houden voor feedback.

Groningen/Haren, juli 2015

Yvonne Gramsbergen-Hoogland
Marijke Deveer
Marjolein Leezenberg

Inhoud

Inleiding/studiewijzer 10

Deel 1 15

- 1 De basis: persoonlijkheid. Vaardigheden, kwaliteiten, eigenschappen en logische niveaus 17**
 - 1.1 Vaardigheden 19
 - 1.2 Kwaliteiten 20
 - 1.3 Eigenschappen en het Big Five-model 20
 - 1.4 Het Model van de Logische niveaus 24

Samenvatting 28
- 2 Ontwikkeling 31**
 - 2.1 In hoeverre kun je jezelf ontwikkelen? 32
 - 2.2 Noodzakelijke ingrediënten voor ontwikkeling 33
 - 2.3 Hoe leer je? Het leerproces in beeld 35
 - 2.3.1 Ervaringsleren: een cyclisch proces 36
 - 2.3.2 Vaardigheidsontwikkeling: een zekere mate van bewustheid 37
 - 2.3.3 Modelgedrag 38
 - 2.3.4 Werken vanuit een lacune of werken vanuit talent 38
 - 2.3.5 Belemmeringen tijdens het leerproces 39
 - 2.4 Bruikbare instrumenten ter ondersteuning van het leerproces 41
 - 2.4.1 Startpunt bepalen met behulp van vragenlijsten, het kernkwadrantenmodel, het Model van de Logische niveaus en de STARR-methode 42
 - 2.4.2 De gewenste situatie vaststellen/werken met leerdoelen: het SMARTI-model 42
 - 2.4.3 Stappenplan om planmatig te werken aan je ontwikkeling: de GROW- en de AMORE-formule 43
 - 2.4.4 Leertraject bepalen en resultaten bijhouden via een POP en een portfolio 43

Samenvatting 45

Deel 2 49

- 3 Zelfstandig, zelfverzekerd en assertief 51**
 - 3.1 Wat verstaan we onder zelfstandigheid, zelfverzekerdheid en assertiviteit? 54
 - 3.2 Waarom vragen organisaties naar zelfstandige, zelfverzekerde, assertieve medewerkers? 56

- 3.3 Wetenswaardigheden over zelfwaardering, zelfstandigheid, zelfverzekerdheid en assertiviteit [59](#)
- 3.3.1 'Wie zit achter het stuur?' (locus of control) [59](#)
- 3.3.2 'Dat ligt (niet) aan mij' (attributietheorie) [59](#)
- 3.3.3 'Het helpt toch niet' (aangeleerde hulpeloosheid) [60](#)
- 3.3.4 'Mijn gedachten de baas' ((ir)rationele gedachten) [61](#)
- 3.3.5 'Daar ben ik goed in' (appreciative inquiry/waarderend onderzoek) [61](#)
- 3.3.6 'Helaas, nee dank u, nee' (assertiviteit) [62](#)
- 3.4 Hoe word je zelfstandiger, zelfverzekerder en assertief? [64](#)
- 3.4.1 Van irrationele naar rationele gedachten via de rationeel-emotieve training (RET) [64](#)
- 3.4.2 Je emoties de baas [66](#)
- 3.4.3 Het glas is half vol in plaats van half leeg: de kracht van positief denken [67](#)
- 3.4.4 Omgaan met lastige situaties [68](#)
[Samenvatting 70](#)
[Oefeningen 71](#)
- 4 Stressbestendig, stabiel en standvastig [79](#)**
- 4.1 Wat verstaan we onder stressbestendigheid? [82](#)
- 4.2 Waarom vragen organisaties naar stressbestendige medewerkers? [84](#)
- 4.3 Wetenswaardigheden over stress, stressoren en stressbehandeling [87](#)
- 4.3.1 Stress-situaties en -soorten [87](#)
- 4.3.2 Balans tussen draagkracht en draaglast [88](#)
- 4.3.3 Weerbaarheid vergroten [89](#)
- 4.4 Hoe raak je beter bestand tegen stress? [89](#)
- 4.4.1 Stress-situaties herkennen en aanpakken [89](#)
- 4.4.2 Ordenen en plannen [90](#)
- 4.4.3 Ontspanning: fysieke en mentale training [91](#)
- 4.4.4 Zorgdragen voor sociale ondersteuning [93](#)
- 4.4.5 Spanning verminderen met behulp van het Model van de Logische niveaus [94](#)
[Samenvatting 97](#)
[Oefeningen 98](#)
- 5 Ambitieuw, resultaatgericht en planmatig [105](#)**
- 5.1 Wat verstaan we onder ambitieus, resultaatgericht en planmatig? [108](#)
- 5.2 Waarom vragen organisaties naar ambitieuze, resultaatgerichte en planmatige medewerkers? [110](#)
- 5.3 Wetenswaardigheden over ambitie [112](#)
- 5.4 Hoe ontwikkel je ambitie? [114](#)
- 5.4.1 Doel- en resultaatgerichtheid [114](#)
- 5.4.2 Accuratesse en systematiek [116](#)
- 5.4.3 Doorzettings- en incasseringsvermogen [118](#)
- 5.4.4 Vermijdings- en uitstelgedrag aanpakken [119](#)
[Samenvatting 121](#)
[Oefeningen 122](#)

- 6 Teamspeler: collegiaal, empathisch en flexibel 131**
 - 6.1 Wat verstaan we onder collegiaal, empathisch en flexibel gedrag? [134](#)
 - 6.2 Waarom vragen organisaties naar teamspelers: collegiale, empathische en flexibele medewerkers? [135](#)
 - 6.3 Wetenswaardigheden over collegiaal, empathisch en flexibel gedrag [139](#)
 - 6.4 Hoe ontwikkel je collegialiteit, empathisch gedrag en flexibiliteit? [142](#)
 - 6.4.1 Je inleven in anderen (empathisch vermogen) en actief luisteren [142](#)
 - 6.4.2 Advies geven [145](#)
 - 6.4.3 Flexibiliteit in het omgaan met conflicten [147](#)
[Samenvatting 152](#)
[Oefeningen 153](#)

- 7 Motiverend, activerend en ondersteunend 163**
 - 7.1 Wat verstaan we onder motiveren, activeren en ondersteunen (coachingskwaliteiten)? [166](#)
 - 7.2 Waarom vragen organisaties naar medewerkers die motiverend, activerend en ondersteunend zijn? [168](#)
 - 7.3 Wetenswaardigheden over het begrip motivatie [170](#)
 - 7.3.1 Behoeftetheorieën [170](#)
 - 7.3.2 Verwachtingsmodel [172](#)
 - 7.3.3 Billijkheidsprincipe [174](#)
 - 7.3.4 De zelfdeterminatietheorie (ZDT) [175](#)
 - 7.3.5 Charismatisch leiderschap [176](#)
 - 7.4 Hoe ontwikkel je motiverend, activerend en ondersteunend gedrag? [177](#)
 - 7.4.1 Kennis van eigen motivatie [177](#)
 - 7.4.2 Inlevingsvermogen (empathisch vermogen) vergroten [178](#)
 - 7.4.3 Waarderende benadering/krachtgericht coachen [179](#)
 - 7.4.4 Leiderschap tonen [181](#)
 - 7.4.5 Motivatie, leiderschap en logische niveaus [181](#)
[Samenvatting 183](#)
[Oefeningen 184](#)

- 8 Ondernemend, energiek en voortvarend 191**
 - 8.1 Wat verstaan we onder ondernemend, energiek en voortvarend? [194](#)
 - 8.2 Waarom vragen organisaties naar ondernemende, energieke en voortvarende medewerkers? [195](#)
 - 8.3 Wetenswaardigheden over ondernemende, energieke en voortvarende mensen [197](#)
 - 8.4 Hoe ontwikkel je ondernemend, energiek en voortvarend gedrag? [199](#)
 - 8.4.1 Energiek, vitaal en optimistisch [199](#)
 - 8.4.2 Het nemen van initiatief [200](#)
 - 8.4.3 Overtuigingskracht [202](#)
 - 8.4.4 Werken met een planning [204](#)
 - 8.4.5 Kansen pakken [206](#)
[Samenvatting 208](#)
[Oefeningen 209](#)

- 9 Innovatief, scherpzinnig en vindingrijk 219**
- 9.1 Wat verstaan we onder innovatief, scherpzinnig en vindingrijk? 222
 - 9.2 Waarom vragen organisaties naar scherpzinnige en vindingrijke medewerkers met innovatieve ideeën? 224
 - 9.3 Wetenswaardigheden over innovativiteit en creativiteit 225
 - 9.3.1 Vindingrijkheid: een ingeving of hard werken? 226
 - 9.3.2 Nieuwe invallen: wissel inspanning en rust af 227
 - 9.3.3 Inspiratie: andere invalshoeken en via uitwisseling op ideeën komen 229
 - 9.3.4 Je eigen koers (durven) varen 229
 - 9.3.5 Organisaties en het stimuleren van innovatief gedrag 231
 - 9.4 Hoe ontwikkel je innovativiteit, scherpzinnigheid en vindingrijkheid? 232
 - 9.4.1 Go (not) with the flow 233
 - 9.4.2 Mindmapping 234
 - 9.4.3 De zeshoedenmethode van De Bono 235
 - 9.4.4 Brainstormtechniek en varianten 236
 - Samenvatting 238
 - Oefeningen 239
- 10 Integer, betrouwbaar en verantwoordelijk 247**
- 10.1 Wat verstaan we onder integer, betrouwbaar en verantwoordelijk? 250
 - 10.1.1 Normen en waarden 250
 - 10.1.2 Verantwoordelijkheidsbesef 251
 - 10.1.3 Dilemma's en morele afwegingen 253
 - 10.2 Waarom vragen organisaties naar integere, betrouwbare en verantwoordelijke medewerkers? 255
 - 10.3 Wetenswaardigheden over integriteit, verantwoordelijkheidsbesef en betrouwbaarheid 256
 - 10.3.1 De ontwikkeling van moreel besef 257
 - 10.3.2 Ethiek 258
 - 10.3.3 Verantwoordelijkheidsbesef 260
 - 10.4 Hoe ontwikkel je integriteit, betrouwbaarheid en verantwoordelijkheidsbesef? 261
 - 10.4.1 Het ontwikkelen van een kritische houding 261
 - 10.4.2 Het ontwikkelen van criteria waaraan keuzes en beslissingen getoetst kunnen worden 263
 - 10.4.3 Assertiviteit en lef 266
 - Samenvatting 268
 - Oefeningen 269
- Bijlage 1 Overzicht basisgespreksvaardigheden 278**

- 1 Luistervaardigheden 278**
- 1.1 Vertonen van aandachtgevend gedrag 278
 - 1.2 Stellen van vragen 279
 - 1.3 Parafaseren van inhoud 279
 - 1.4 Reflecteren van gevoel 280
 - 1.5 Concretiseren 280
 - 1.6 Samenvatten 280

2 Zender- of assertieve vaardigheden 281

- 2.1 Informatie geven 281
- 2.2 Feedback geven 282
- 2.3 Feedback ontvangen 284

3 Regulerende vaardigheden 284

- 3.1 Openen van het gesprek en het vaststellen van de doelstelling(en) 284
- 3.2 Terugkoppelen naar de (begin)doelen 284
- 3.3 Afsluiten van het gesprek 285

Bijlage 2 Uitwerking bruikbare instrumenten ter ondersteuning van het leerproces 286

- Model A Het kernkwadrant 286
- Model B De STARR-methode 289
- Model C SMARTI-leerdoelen stellen 290
- Model D De GROW-formule 293
- Model E Persoonlijk ontwikkelingsplan: POP 294

Bijlage 3 Formulieren en checklists 296

- Formulier 1 Dagoverzicht tijdsbesteding 296
- Formulier 2 Samenvatting tijdsbesteding per week 297
- Checklist 1 Overtuigingskracht 298
- Checklist 2 Ingaan op emoties 299
- Checklist 3 Conflicthanteringsstijl (variant op een lijst van Robbins & Hunsaker, 2006) 300
- Checklist 4 Non-verbaal gedrag 301
- Checklist 5 Veelgemaakte fouten bij het stellen en verwezenlijken van doelen 302
- Checklist 6 Veelgemaakte fouten bij kritiek/negatieve feedback ontvangen 303
- Checklist 7 Kritiek/feedback geven 304
- Checklist 8A Zorgvuldigheid 305
- Checklist 8B Zorgvuldigheid 306
- Checklist 9 Eigenwaarde 307
- Checklist 10 Invloedsfactoren assertief gedrag 308

Literatuuroverzicht 310

Illustratieverantwoording 313

Oefeningenregister 314

Register 316

Over de auteurs 319

Inleiding/studiewijzer

Sinds vele jaren wordt er in het wo en hbo gewerkt met competentieprofielen. Naast kennisgebieden en vaardigheidsaspecten is attitude, (beroeps) houding, een belangrijk onderdeel van de beroeps- en domeincompetentieprofielen, maar ook van de algemene hbo- en wo-competentieprofielen. De praktische invulling van de beroepshouding is echter nog steeds een van de meest besproken items. Vrijwel iedere hbo- of wo-studierichting traint in middels communicatieve en sociale vaardigheden; het belang daarvan wordt al jaren onderkend. Maar een juiste beroepshouding vergt meer. Voor veel functies zijn kwaliteiten als resultaatgerichtheid, flexibiliteit, ondernemerschap, integriteit of empathisch vermogen van cruciaal belang. Er komt ook steeds meer aandacht voor de eigenschappen die ten grondslag liggen aan vormen van sociaal functioneren, voor persoonskenmerken. Uiteindelijk moeten studenten worden opgeleid tot zelfstandig werkende mensen die in staat zijn hun eigen capaciteiten in te schatten, hun kennis aan te vullen en hun vaardigheden uit te breiden wanneer dat nodig is. Bij die ontwikkeling wil dit boek aansluiten.

Wat willen wij met dit boek bereiken?

Persoonlijke kwaliteit is bedoeld als hulpmiddel bij het ontwikkelen van een aantal veelgevraagde kwaliteiten. Het boek geeft in de eerste plaats inzicht in de manier waarop je op dit moment in allerlei situaties handelt en wat daarvan de basis is (in termen van eigenschappen). Door middel van een aantal vragenlijsten, theorie, oefeningen, checklists en tips krijg je materiaal voor een mogelijke uitbreiding van je 'gedragsrepertoire'. Vanuit je achtergrond handel je op een bepaalde manier, maar er zijn meestal nog vele andere manieren waarop je iets zou kunnen aanpakken. De verschillende onderdelen in dit boek en de feedback van anderen kunnen je daarbij op weg helpen, zodat je uiteindelijk kunt kiezen welke handelwijze in een bepaalde situatie de meest adequate is.

Je zult merken dat het proces van inzicht krijgen een continue ontwikkeling is die niet ophoudt als je dit boek uit hebt, of als je klaar bent met je studie. Je leert je leven lang. Je komt immers steeds weer voor nieuwe situaties te staan, privé of op je werk, die om een herbezinning vragen. Wij beperken ons met dit boek in eerste instantie echter tot je studietijd: de bezinnings- en oefensituaties zijn daarop geselecteerd. De manier van denken, de inzichten en de vaardigheden die je opdoet, zijn echter zaken die je veel langer zult kunnen gebruiken.

Korte inhoud

In deel I geven we achtergrondinformatie over kwaliteiten en het proces van ontwikkeling. Om optimaal aan de slag te kunnen, is het noodzakelijk om de twee hoofdstukken van dit deel door te nemen vóór je met een kwaliteit uit deel II aan de slag gaat.

In hoofdstuk 1 wordt de basis uiteengezet en ons werkmodel gepresenteerd: we hanteren een indeling in vaardigheden (het zichtbare gedrag), kwaliteiten (de houding of attitude die het gedrag stuurt) en de eigenschappen die de grondslag vormen voor de kwaliteiten en het daaruit voortvloeiende gedrag. Het Model van de Logische niveaus wordt hier ook geïntroduceerd; een model waarin zichtbaar gedrag en de dieperliggende lagen worden benoemd. Dit model kan behulpzaam zijn bij het bepalen van het aangrijpingspunt voor de uitbreiding van je gedragsrepertoire. In hoofdstuk 2 gaan we in op leerprocessen. Dit doen we via vragen als: Hoe werkt ontwikkeling? Wat is er nodig om een stap verder te komen? We sluiten af met een aantal instrumenten. Deze instrumenten komen regelmatig in het boek terug als je daadwerkelijk aan de slag gaat.

In deel II (de hoofdstukken 3 tot en met 10) behandelen we acht kwaliteiten. Onze selectie is gebaseerd op onderzoek naar veelgevraagde persoonlijke kwaliteiten bij de werving van kandidaten voor een taak of functie. We hanteren hierbij een driedeling in micro-, meso- en macroniveau. We beginnen met kwaliteiten die vooral betrekking hebben op de eigen persoon (hoofdstukken 3, 4 en 5). Daarna gaan we in op de kwaliteiten die ook anderen raken, zowel binnen als buiten de eigen organisatie. In de hoofdstukken 6 en 7 gaat het vooral om de kwaliteiten en vaardigheden die je nodig hebt in de omgang met anderen: met collega's, leidinggevenden, teamgenoten, cliënten, klanten, stagiaires en vrijwilligers. In de hoofdstukken 8, 9 en 10 behandelen we tot slot de kwaliteiten die vooral van belang zijn bij het contact met anderen buiten de directe kring van personen met wie je samenwerkt, contact met de buitenwereld, de samenleving.

De acht hoofdstukken bevatten vragenlijsten, theorie, opdrachten, checklists en tips. De website bevat wat aanvullingen op de theorie (weetjes) en uitwerkingen van de opdrachten. In het boek wordt duidelijk aangegeven wanneer je meer informatie op de website kunt vinden.



Na de acht hoofdstukken met kwaliteiten volgt een eerste bijlage met basisgespreksvaardigheden, een tweede met veelgebruikte instrumenten ter ondersteuning van het leerproces en een derde met alle formulieren en checklists die je bij de verschillende oefeningen nodig hebt.

Gebruik van *Persoonlijke kwaliteit*: boek en website

Persoonlijke kwaliteit is een combinatie van een (zelf)studie/werkboek en een website. Het boek kan op verschillende manieren gebruikt worden: als zelfwerkboek of als onderdeel van een programma. Hoe kun je al die zaken nu het beste gebruiken?

Een keuze maken

Lees deel I voor je echt met een kwaliteit aan de slag gaat. Daardoor zul je de rest van de hoofdstukken beter kunnen plaatsen. Vervolgens ga je naar een van de hoofdstukken over kwaliteiten (3 tot en met 10). Je hoeft die hoofdstukken niet op volgorde door te werken: maak een keuze, afhankelijk van de opdracht van je docent of begeleider, of van je eigen leerbehoeften, gezien vanuit je toekomstige beroep.

Vragenlijst invullen

Elk van de hoofdstukken 3 tot en met 10 begint met een vragenlijst die bedoeld is als introductie op de betreffende kwaliteit. Je krijgt daardoor enig

zicht op het gedrag dat mensen vertonen die beschikken over die kwaliteit. Daarnaast geeft de score op de test je inzicht in de mate waarin je zelf over de behandelde kwaliteit beschikt.

De vragenlijst bestaat uit twintig uitspraken. Je kunt bij jezelf nagaan in hoeverre elke uitspraak op jou van toepassing is. Waardeer de uitspraak met een van de cijfers 0 tot en met 4 en wees daarbij zo eerlijk mogelijk. Onderaan de vragenlijst staat hoeveel punten elk antwoord waard is. De uitslag is alleen voor jou van belang; onderdruk daarom de neiging tot sociaal wenselijke antwoorden, dat wil zeggen de lijst gunstiger in te vullen dan de realiteit is. Je schiet er namelijk niet veel mee op als je jezelf voor de gek houdt; je gebruikt dit boek juist als middel om jezelf te ontwikkelen. De uitspraken in de vragenlijst staan in de derde persoon enkelvoud (hij/zij). Dit heeft twee redenen. In de eerste plaats neem je op deze manier wat afstand van jezelf, je bekijkt jezelf zo objectief mogelijk. In de tweede plaats is de lijst op deze manier ook goed te gebruiken door een andere beoordelaar dan jijzelf. Voor een vollediger plaatje is het namelijk goed een ander (iemand die je goed kent) ook de vragenlijst voor jou te laten invullen. Je kunt dan je eigen scores vergelijken met die van de ander en daaraan conclusies verbinden (en dat helpt je weer leerdoelen te formuleren). De vragenlijsten zijn samengesteld op basis van relevant materiaal, maar ze zijn niet gevalideerd. Dit betekent dat de vragenlijsten een indicatie geven van de mate waarin je een kwaliteit beheerst. Je kunt er echter geen vergaande conclusies aan verbinden.

Hoofdstuk doornemen

De acht hoofdstukken over een kwaliteit (hoofdstukken 3 tot en met 10) hebben alle eenzelfde structuur. Na de vragenlijst aan het begin van elk hoofdstuk volgt in de eerste paragraaf een nadere uitleg over de kwaliteit. In de tweede paragraaf gaan we in op het belang van medewerkers met zo'n kwaliteit voor een organisatie. De derde paragraaf bevat relevante theoretische achtergronden en enige recente onderzoeksresultaten. De laatste paragraaf van een hoofdstuk focust op de ontwikkeling van de kwaliteit: we bespreken de persoonlijke eigenschappen die aan de kwaliteit ten grondslag liggen en geven aan hoe je je in de verschillende aspecten van de kwaliteit kunt oefenen. Daarbij geven we veel praktische tips en suggesties. We sluiten elk hoofdstuk af met een serie oefeningen. In de tekst staan af en toe tussenvragen. Die zijn vooral bedoeld als zelfreflectie: om je de theorie te laten vertalen naar je eigen situatie.

Oefenen en gebruikmaken van de website

Hoe ga je aan de slag met de oefeningen? Zorg er allereerst voor dat je de juiste keuze maakt: aan het begin van de oefeningen staat een schematisch overzicht met de thema's uit paragraaf 4 die in de oefeningen aan bod komen. Lees eerst door wat er bij iedere oefening van je verwacht wordt, of en hoeveel andere mensen je nodig hebt voor de uitvoering ervan (dat staat tussen haakjes achter de titel van de oefening) en wat je als voorbereiding moet doen (bijvoorbeeld de vragenlijst twee keer kopiëren, de tips doorneemen voorafgaand aan de oefening, een checklist van de website halen, enzovoorts).

Vervolgens voer je de bewuste oefening(en) uit. Na afloop ga je eerst na wat er goed ging en wat er beter kon. Dan pak je de uitwerkingen van de website www.persoonlijkekwaliteit.noordhoff.nl erbij en neem je die grondig door. Bij veel oefeningen staan aanwijzingen, aandachtspunten, sugges-

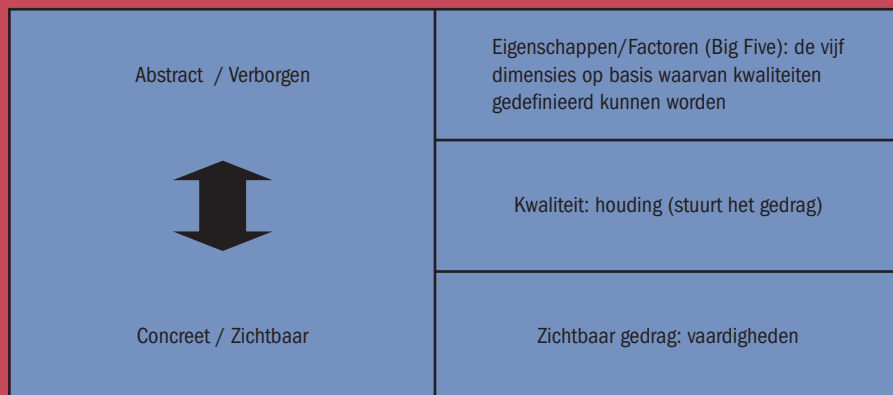


ties voor verdere oefening en andere aanvullingen. De inzichten die je zo verkrijgt, kun je gebruiken om de betreffende kwaliteit nog verder te ontwikkelen. Maak dus altijd gebruik van de uitwerkingen op de website!

Portfolio bijhouden

Ook als je opleiding dat niet van je eist, is het handig een dossier, een zogenoemd portfolio, aan te leggen. Daarin orden je al je scores, uitwerkingen van oefeningen, conclusies, verbeterpunten en andere notities naar aanleiding van het werken met dit boek. Zo krijg je een dossier dat je kunt gebruiken om je eigen ontwikkelingen te volgen. Het is goed periodiek de balans op te maken om successen te vieren en doelen zo nodig bij te stellen. Ook kun je het dossier gebruiken voor overleg met je begeleider. Het dossier kan eventueel ook van pas komen in de eindfase van je studie, als je op zoek gaat naar een stageplaats of baan. In hoofdstuk 2 en bijlage 2 lees je meer over (zelf)ontwikkeling en het werken met portfolio's.

We wensen je veel plezier!



DEEL 1

- 1 De basis: persoonlijkheid. Vaardigheden, kwaliteiten, eigenschappen en logische niveaus 17**
- 2 Ontwikkeling 31**

Het eerste deel van dit boek bestaat uit twee hoofdstukken en vormt de basis van dit boek. In hoofdstuk 1 geven we tekst en uitleg van ons werkmodel: een driedeling in vaardigheden, kwaliteiten en eigenschappen. Daarnaast bespreken we het Model van de Logische niveaus. In hoofdstuk 2 beschrijven we een aantal wetenswaardigheden over persoonlijke ontwikkeling.

Voor een goed begrip van deel II van dit boek (de ontwikkeling van kwaliteiten) is het doornemen van beide hoofdstukken uit deel I noodzakelijk.



1

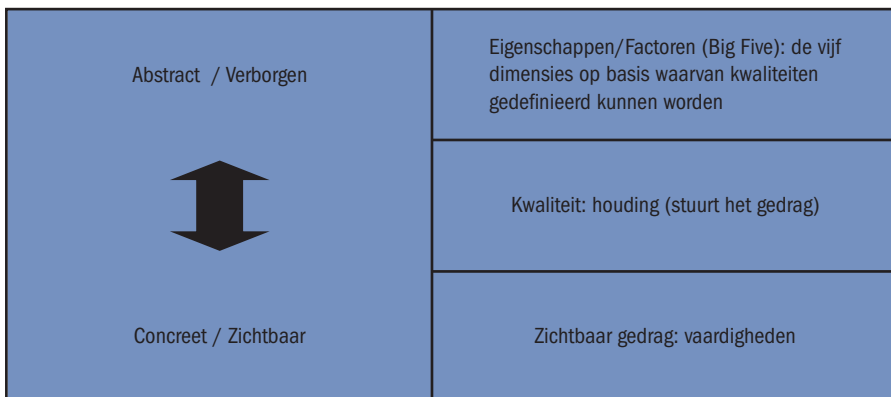
De basis: persoonlijkheid. Vaardigheden, kwaliteiten, eigenschappen en logische niveaus

- 1.1 Vaardigheden
- 1.2 Kwaliteiten
- 1.3 Eigenschappen en het Big Five-model
- 1.4 Het Model van de Logische niveaus

Mensen verschillen in de mate waarin zij beschikken over kennis, vaardigheden, ervaring, houding, kwaliteiten en eigenschappen. Met andere woorden: zij verschillen in competentie, zoals dit cluster van kennis, houding en gedrag binnen beroepsopleidingen en organisaties wordt genoemd. Organisaties verschillen van elkaar wat betreft hun bedrijfsvoering, de stijl van leidinggeven en hun bedrijfscultuur. Organisaties verschillen niet van elkaar ten aanzien van hun vraag naar medewerkers met een algemeen kennis- en denkniveau (bijvoorbeeld hbo) en daarnaast een aantal specifieke persoonskenmerken. Zij werven medewerkers die een bepaald competentieniveau hebben en bereid zijn dit verder te ontwikkelen.

In beroepsprofielen en functie- of taakomschrijvingen wordt over competenties, persoonskenmerken en vaardigheden gesproken waarover afgestudeerden bij voorkeur dienen te beschikken. Daarbij worden termen als *talent*, *vaardigheid*, *competentie*, *eigenschap* en *houding* in verschillende en overlappende betekenissen gehanteerd. Ook door organisaties worden de verschillende begrippen niet eenduidig gebruikt. Om het geheel werkbaar te maken, hebben we in dit boek gekozen voor de in model 1.1 weergegeven ordening (uiteraard even arbitrair als elke andere indeling van de persoonlijkheid).

MODEL 1.1 Persoonlijkheid



We hanteren een indeling in eigenschappen, kwaliteiten en vaardigheden. We beschouwen deze begrippen als drie lagen (niveaus), die samen iemands persoonlijkheidsstructuur vormen waardoor gedrag tot stand komt. Met een dergelijke indeling valt naar ons idee goed te werken.

Vaardigheden zijn het meest concreet, ze zijn herkenbaar in zichtbaar gedrag. Kwaliteit kan beschouwd worden als een houding of instelling (attitude) die sturing geeft aan het gedrag. Aan de basis hiervan liggen de min of meer stabiele eigenschappen waardoor mensen van elkaar verschillen. Mensen beschikken over een aantal vermogens dat hen in staat stelt te leren en zich te ontwikkelen.

Ter verduidelijking van onze indeling nemen we het voorbeeld van een team-sporter, een voetballer (zie voorbeeld 1.1).

VOORBEELD 1.1 Persoonlijkheid van een voetballer

Van een voetballer mag je verwachten dat hij bepaalde vaardigheden bezit. Hij kan zowel met zijn linker- als met zijn rechtervoet tegen de bal trappen, hij kan de bal hoog, laag, links en rechts in het net doen belanden, hij kan koppen, hij kan versnellen, korte en lange afstanden overbruggen, en nog meer.

Behalve zijn balvaardigheid, zal hij ook bepaalde kwaliteiten bezitten. Hij heeft bijvoorbeeld een goed spelinzicht, dat wil zeggen dat hij zich flexibel opstelt, kansen ziet en creëert, weet wanneer hijzelf dan wel een medespeler het beste kan scoren. Hij moet zowel kunnen samenwerken als zelfstandig opereren.

Om zijn kwaliteiten te ontwikkelen, dient hij ook over bijvoorbeeld incasseeringsvermogen en doorzettingsvermogen te beschikken om flexibel te blijven in het spel en zich bij tegenslag niet halsstarrig vast te bijten in acties die tot mislukken gedoemd zijn. Ook zijn emoties moet de voetballer tot op zekere hoogte onder controle kunnen houden.

We gaan hierna wat dieper in op de drie lagen van de persoonlijkheid.

1.1 Vaardigheden

Medewerkers met een hbo-denken- en werkniveau dienen te beschikken over een aantal competenties. Voor elke erkende opleiding zijn die competenties vastgelegd in veelal landelijke beroepsprofielen. Opleidingen hebben die competenties vervolgens vertaald naar de kennis, vaardigheden en attitudeaspecten die zij trainen in hun curriculum. Van startende beroepsbeoefenaars wordt onder andere gevraagd dat zij hun vakkennis kunnen toepassen en aanscherpen in samenwerking met anderen binnen en buiten de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Op alle hbo-opleidingen wordt daarom expliciet aandacht besteed aan het ontwikkelen van sociale en communicatieve vaardigheden. Als student kun je die vaardigheden als kunstjes aanleren, maar met die kunstjes alleen val je door de mand; je houding ten opzichte van de gesprekspartner(s) is minstens even belangrijk. Is je houding niet passend, dan zal het effect van je zogenaamd vaardige gedrag nihil zijn. Net als bij een balvaardige voetballer zonder spelinzicht: hij is in aanleg een baltalent, maar haalt waarschijnlijk nooit het topteam.

Naast specifieke beroepsvaardigheden moeten studenten algemene vaardigheden leren beheersen om optimaal voorbereid te zijn op de samenleving, de zogenaamde eenentwintigste-eeuwse vaardigheden. Als noodzakelijk worden genoemd: samenwerken, creativiteit, ICT-geletterdheid, communiceren, probleemoplossend vermogen, kritisch denken en sociale en culturele vaardigheden, naast een betrokken, ondernemende en nieuwsgierige houding (overigens vragen velen zich af of deze vaardigheden wel zo typisch eenentwintigste-eeuwse zijn, of eerder van alle tijden...).

TUSSENVRAAG 1.1

Wat zijn vaardigheden die jij goed beheerst?

1.2 Kwaliteiten

De ideale medewerker is de man of vrouw die onder andere ambitieus, assertief, creatief, innovatief, initiatiefrijk, flexibel, ondernemend, onbevooroordeeld en stressbestendig is. Die bovendien andere mensen weet te stimuleren en te motiveren, en daarbij verantwoordelijkheid kan dragen en even goed zelfstandig als in teamverband kan werken.

Deze opsomming lijkt wat overdreven. Uit analyses van functiebeschrijvingen en vacatureteksten blijkt echter het tegenovergestelde. Organisaties zijn op zoek naar mensen die zich in het werk manifesteren als productieve en sympathieke medewerkers. Het hiervoor genoemde lijstje lijkt daarvoor een zekere voorspellende waarde te hebben (Bloemers & Hagedoorn, 2010). Van ondernemende medewerkers verwacht men dat die relatief moeiteloos een bijdrage aan de resultaten zullen leveren. Flexibiliteit en assertiviteit zijn onder andere kwaliteiten die nodig zijn om met anderen samen te werken. Flexibiliteit, omdat het samenwerken met anderen aanpassing vereist. Assertiviteit, omdat het belangrijk is op een duidelijke manier voor je eigen mening uit te kunnen komen, terwijl je de ander in zijn waarde laat.

Elk mens beschikt over een aantal kernkwaliteiten: kwaliteiten die specifiek bij hem horen. Ze liggen verankerd in zijn wezen en worden ontwikkeld vanuit een aantal basiseigenschappen waarin de ene mens zich onderscheidt van de andere. Ofman (2006) ontwikkelde een model, het zogenoemde kernkwadrant, waarmee iemand kan onderzoeken wat zijn kernkwaliteiten en valkuilen zijn (de schaduwzijde van datgene waarin hij goed is). Dit model werken we in subparagraaf 2.4.1 en bijlage 2 nader uit.

Het verschil tussen vaardigheden en kwaliteiten is het verschil tussen waarneembaar gedrag en de houding die daarbij past. Zo is waardering hebben voor anderen een houding, maar die waardering ook tonen en uitspreken een vaardigheid. Vaardigheden kunnen worden aangeleerd, maar hoe zit het met de kwaliteiten? Hoe en waar worden die ontwikkeld? Wat ligt daaraan ten grondslag?

1.3 Eigenschappen en het Big Five-model

Mensen beschikken over een potentieel, dat wil zeggen over in aanleg aanwezige vermogens die tot ontwikkeling kunnen worden gebracht (De Groot, 2000). Met dit potentieel bedoelt De Groot vooral algemene, verstandelijke vermogens. Deze vermogens hebben de invloed van en communicatie met andere mensen en omstandigheden nodig om tot ontwikkeling te komen. Ook van inlevingsvermogen kun je zeggen dat dit in aanleg in mensen aanwezig is en door invloeden van de sociale omgeving (gezin, school, vrienden, opleiding) kan worden ontwikkeld. Van der Molen (2000) noemt de begrippen 'sociale intelligentie', 'sociale competentie' en 'sociale bekwaamheid'. Dit drietal, het in aanleg aanwezige vermogen (sociale intelligentie), de deskundigheid (sociale competentie) en de vaardigheid (sociale bekwaamheid), komt in grote lijnen overeen met onze indeling in eigenschappen, kwaliteiten en vaardigheden.

Hoe werkt ons model in de praktijk? Om dat te verduidelijken keren we nog even terug naar de term *vermogen* en nemen als voorbeeld *taalvermogen*. De meeste mensen hebben een taalvermogen. Hoe zij dat ontwikkelen hangt van hun omgeving af. Sommigen leren één taal: hun moedertaal. Anderen leren er meer, bijvoorbeeld doordat ze op school andere talen aangeboden krijgen, verhuizen naar een ander land of omdat het ze interesseert een nieuwe taal te leren. Hoe vaardig mensen worden in een taal hangt af van een groot aantal factoren, zoals de hoeveelheid oefensituaties waaraan ze worden blootgesteld. Het latent aanwezige vermogen (de eigenschap om taal te leren) is dan manifest, zichtbaar. Ze beheersen de taal en zijn er vaardig in geworden. Het vermogen wordt tentoongespreid.

Behalve het taalvermogen is er een aantal andere eigenschappen te noemen dat bij mensen (latent) aanwezig is. Naar onze mening zijn bijvoorbeeld incasseringsvermogen, doorzettingsvermogen, inlevingsvermogen en oordeelsvermogen eigenschappen die bij mensen ontwikkeld kunnen worden. Vermogens vormen de basis voor de in dit boek te behandelen kwaliteiten.

De Big Five

Om het beeld compleet te maken, behandelen wij hier het Big Five-model. Uit onderzoek van de afgelopen decennia zijn vijf factoren bekend die min of meer stabiele eigenschappen van mensen beschrijven, de zogenoemde *Big Five* (zie model 1.2). Het gaat er bij deze factoren niet om of iemand ze wel of niet bezit, maar om de mate waarin hij ze bezit. De factoren zijn dimensies, waarop mensen hoger of lager kunnen scoren (voor deze vijf factoren komen in de literatuur overigens diverse andere benamingen voor).

MODEL 1.2 De vijf eigenschapsdimensies (Big Five)

Factor I	Extraversie (gericht op de buitenwereld): de mate waarin iemand behoefte heeft actief met anderen bezig te zijn, waarin iemand energie krijgt van contacten met anderen, iemands mate van sociale deelname en expressiviteit.
Factor II	Altruïsme (gericht op de ander): de mate waarin iemand geïnteresseerd is in anderen, rekening houdt met anderen, behulpzaam is.
Factor III	Consciëntieusheid (ordelijk en gericht op het resultaat): de mate waarin iemand doelgericht is en planmatig te werk gaat, gedisciplineerd en volhardend, efficiënt en gestructureerd.
Factor IV	Emotionele Stabiliteit : de mate waarin iemand gevoelig is voor prikkels uit de omgeving en behoefte heeft aan zekerheid, kalm, ontspannen en zelfverzekerd is.
Factor V	Intellectuele Autonomie (gericht op het nieuwe): de mate waarin iemand open staat voor nieuwe opvattingen, mensen en ervaringen, nieuwsgierig en onafhankelijk is in denken en beslissen, en creatief of origineel is, verbeeldingskracht heeft.

Hendriks ontwikkelde in 1997 een vragenlijst, de Five-Factor Personality Inventory (FFPI), waarmee het persoonlijkheidsprofiel op de vijf factoren in kaart gebracht kan worden. Inmiddels is er een FFPI-II op de markt (Hendriks, Hofstee & De Raad, 2011).

We geven hier een aantal voorbeelden om duidelijk te maken wat we bedoelen met de vijf eigenschapsdimensies (zie voorbeeld 1.2). We doen dit door

van elke dimensie twee uitersten te beschrijven: een korte persoonsbeschrijving van iemand die laag scoort op de dimensie en een van iemand die hoog scoort. Deze voorbeeldomschrijvingen zijn enigszins gestileerd en niet volledig zuiver. Bovendien kan iemand nooit op één dimensie worden beschreven. Daarnaast heeft de situatie invloed op iemands gedrag: bijvoorbeeld mensen met een groot doorzettingsvermogen zullen niet in alle omstandigheden even vasthoudend en volhardend zijn, terwijl mensen die zich over het algemeen afhankelijk opstellen, onder bijzondere omstandigheden juist doortastend kunnen optreden.

VOORBEELD 1.2 Extremen (lage en hoge score) op de vijf eigenschapsdimensies

	Lage score	Hoge score
Extraversie (factor I)	Jan is graag op zichzelf. In gezelschap stelt hij zich gereserveerd op. Het is een rustige, onafhankelijke man die zich prima alleen kan vermaken.	Inge voelt zich in gezelschap als een vis in het water. Ze maakt gemakkelijk vrienden, is erg joviaal en houdt van feestjes. Ze bruist van energie.
Altruïsme (factor II)	Wanda is competitief ingesteld; ze benadert zaken meer vanuit het proces dan vanuit de betrokken mensen. Ze scoort graag goed en is niet altijd zo geïnteresseerd in wat andere mensen van haar vinden.	Joris stelt belang in het welzijn van anderen. Hij bekijkt situaties in het algemeen vanuit de ander en houdt rekening met hen in zijn handelen. Ook houdt hij ervan anderen bij te staan.
Consciëntieusheid (factor III)	Janine werkt hard, maar doet dat met pieken en dalen. Als een vriend langs komt, laat ze zich gemakkelijk verleiden tot een avondje uit, ook al had ze andere plannen. Ze is niet altijd even gericht bezig, waardoor het soms wel eens 'laatste nipper-tjes werk' wordt.	Peter is een harde werker. Hij maakt de dingen af waaraan hij begint. Hij gaat recht op zijn doel af, doet dat goed georganiseerd en is altijd voor de deadline klaar.
Emotionele Stabiliteit (factor IV)	Norman ziet zo nu en dan beren op de weg. Hij is gevoelig voor sfeer en opmerkingen en voelt zich vaak onzeker. Hij is gauw uit het lood geslagen als de situatie lastig wordt.	Ivar zit stevig in elkaar. Hij blijft zichzelf, ook bij onverwachte gebeurtenissen, zelfs als de situatie moeilijk is. Hij is ontspannen en niet voor één gat te vangen, heeft vertrouwen in zichzelf.
Intellectuele Autonomie (factor V)	Carola houdt zich aan de regels en vertoont conventioneel gedrag. Ze verkiest het vertrouwde boven het nieuwe.	Petra is fantasievol en nieuwsgierig. Ze weet overal wel een oplossing voor te verzinnen en heeft regelmatig nieuwe taken.

Mensen kunnen hoog of laag op de dimensies scoren, of ergens ertussenin. Hoge scores zijn niet per definitie positief en lage niet per definitie negatief; de scores geven de mate aan waarin de factor op iemand van toepassing is. Het is wel zo dat bepaalde scores mensen meer of minder geschikt maken voor bepaalde taken of hen meer of minder succesvol laten zijn in bepaalde situaties.

De Big Five is een zeer breed geaccepteerd persoonlijkheidsmodel, dat veel wordt ingezet bij de werving en selectie van personeel, beroepskeuze en

loopbaanbegeleiding. Ook al is er discussie geweest over een mogelijke zesde factor, integriteit, het model staat nog steeds overeind. Als je benieuwd bent naar een indicatiebeschrijving van jezelf op de vijf basisdimensies, kun je via internet een sneltest invullen. Je krijgt dan een persoonlijke uitslag, je persoonlijkheidsprofiel, waarbij meestal ook een aantal kwaliteiten genoemd wordt.

Kwaliteiten en de Big Five

De vijf persoonlijkheidseigenschappen (Big Five) vormen het kader waarin De Raad en Doddema-Winsemius (2006) een grote verzameling Nederlandse woorden hebben ondergebracht waarmee mensen getypeerd kunnen worden. Van elke typering worden primaire en secundaire eigenschappen onderscheiden: de secundaire eigenschap kan gezien worden als het aspect van de primaire eigenschap dat benadrukt wordt.

In deel II van dit boek worden acht veelgevraagde kwaliteiten behandeld. Deze kwaliteiten plaatsen wij in een model dat gebaseerd is op De Raad en Doddema-Winsemius (2006) – zie model 1.3. Sinds hun inventarisatie in de negentiger jaren van de vorige eeuw is er overigens wel iets veranderd: factor V, Intellectuele Autonomie, neemt tegenwoordig een wat bijzondere positie in. Wat de primaire en secundaire eigenschappen ook zijn, een vleugje V zit altijd in de kwaliteit. De huidige maatschappij verwacht namelijk dat mensen kunnen meebewegen, dat ze open staan voor de steeds veranderende context van de wereld om hen heen. In de complexe wereld van vandaag geldt namelijk dat de situatie bepaalt of gedrag effectief is of niet (Mars, 2015). In beeld:

MODEL 1.3 Overzicht van de Big Five en de in dit boek behandelde kwaliteiten

Primaire factor → Secundaire factor ↓	I Extraversie	II Altruïsme	III Consciëntieusheid	IV Emotionele Stabiliteit	V Intellectuele autonomie
I Extraversie		Teamspeler: collegiaal, empathisch en flexibel Hoofdstuk 6		Zelfstandig, zelfverzekerd en assertief Hoofdstuk 3	Innovatief, scherpzinnig en vindingrijk Hoofdstuk 9
II Altruïsme			Integer, betrouwbaar en verantwoordelijk Hoofdstuk 10*	Stressbestendig, stabiel en standvastig Hoofdstuk 4	Integer, betrouwbaar en verantwoordelijk Hoofdstuk 10*
III Consciëntieusheid		Motiverend, activerend en ondersteunend Hoofdstuk 7		Stressbestendig, stabiel en standvastig Hoofdstuk 4	Integer, betrouwbaar en verantwoordelijk Hoofdstuk 10*
IV Emotionele stabiliteit	Ondernemend, energiek en voortvarend Hoofdstuk 8		Ambitieux, resultaatgericht en planmatig Hoofdstuk 5		Innovatief, scherpzinnig en vindingrijk Hoofdstuk 9
V Intellectuele Autonomie	Ondernemend, energiek en voortvarend Hoofdstuk 8	Teamspeler: collegiaal, empathisch en flexibel Hoofdstuk 6	Ambitieux, resultaatgericht en planmatig Hoofdstuk 5	Zelfstandig, zelfverzekerd en assertief Hoofdstuk 3	

*Hoofdstuk 10 neemt een bijzondere positie in; lees meer daarover in paragraaf 10.3.

Naar een idee van De Raad en Doddema (2006)

1.4 Het Model van de Logische niveaus

In dit verband willen we het Model van de Logische niveaus introduceren en leggen naast ons werkmodel van vaardigheden, kwaliteiten en eigenschappen (de Big Five). Beide gebruiken we regelmatig in dit boek.

In de zeventiger jaren van de vorige eeuw introduceerde de antropoloog Gregory Bateson een theorie over verschillende neurologische niveaus, die behulpzaam kan zijn bij het begeleiden van mensen en organisaties naar persoonlijke groei en ontwikkeling. Robert Dilts zette deze theorie om in een nuttig instrument: het Model van de zes Logische niveaus of lagen: omgeving, gedrag, vaardigheden, overtuigingen, identiteit en missie (zie model 1.4).

MODEL 1.4 Het Model van Logische niveaus van Dilts en Bateson



Bron: www.lifecoachacademie.nl

In dit model onderscheiden we zes niveaus die het gedrag van mensen in bepaalde situaties sturen:

- Omgeving of context: de basis van het model. Dit zijn de omstandigheden waarin je verkeert, de situatie waarin een handeling plaatsvindt. Hieronder vallen je woonomgeving, werkomgeving, vriendenkring enzovoorts.
- Gedrag: alles wat je zegt, of niet zegt, doet of niet doet, wat je aan de buitenkant laat zien, of niet laat zien, is gedrag. Je gedrag vindt binnen de context plaats.
- Kennis en vaardigheden: over welke kennis en vaardigheden/competenties/capaciteiten beschik je?
- Waarden en overtuigingen: Wat geloof je over jezelf en de wereld? Wat is belangrijk voor je? Waar sta je voor?
- Identiteit: Wie ben je? Welke rol speel je nu? Wat voor medewerker ben je?
- Missie/visie: Waartoe ben je hier? Wat drijft je? Wat wil je uitdragen? Wat inspireert je?

Het Model van de Logische niveaus kunnen we leggen naast het werkmodel uit dit boek: het model van vaardigheden, kwaliteiten en eigenschappen (de Big Five). Als we verwijzen naar de nivea aanduidingen rechts in model 1.4, komen we tot het volgende:

- Op het meest concrete niveau, op het gedragsniveau, dat wil zeggen in confrontatie met de omgeving, laat iemand zien waarin hij (on)vaardig is en binnen welke concrete situatie of omgeving dat geldt.
- Op het capaciteitsniveau (vergelijkbaar met de gangbare definitie voor *competentie*) wordt aangegeven waar iemand in principe sterk in is, welke kwaliteiten iemand bezit. Waarden en overtuigingen spelen een rol in de uiting daarvan (houding), in combinatie met de kennis en vaardigheden die iemand in huis heeft.
- Op het identiteitsniveau, het dieper liggende niveau, plaatsen we de Big Five, de onderliggende eigenschappen.

In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op ontwikkeling, maar hier bespreken we kort de werking van dit model. De zes niveaus hebben een logische relatie met elkaar en beïnvloeden elkaar wederzijds. Het model is daarmee dynamisch: een wijziging op een hoger niveau werkt door naar een lager niveau. Omgekeerd is dat overigens niet altijd het geval: een wijziging op een concreter niveau heeft soms wel, soms geen invloed op een hoger gelegen niveau. Wanneer je vaardigheden en je gedrag (in de omgeving die je kiest) congruent zijn met wat je op de hoogste niveaus nastreeft, spreken we van *alignment*. Alle niveaus werken dan samen en ondersteunen elkaar; in een ideale situatie is dat het geval.

We geven een voorbeeld van een congruente invulling van dit model. Na een interview met Sanne van H., unithoofd van een instelling voor kinderen met een handicap, vullen we samen met haar het Model van de Logische niveaus in voor haar werksituatie. We werken daarbij vanuit haar concrete dagelijkse situatie (de omgeving) naar de achterliggende aspecten (de hogere niveaus) – zie voorbeeld 1.3.

Verandering in gedrag begint bij een kritisch onderzoek naar belemmeringen op een of meer van de niveaus. Zo kun je je afvragen of de doelen die je je stelt wel te realiseren zijn in de omgeving waarin je werkzaam bent, of of je capaciteiten en vaardigheden voldoende zijn om je overtuigingen over te brengen. Door zo systematisch vragen bij elk niveau te stellen kun je uitvinden waar de schoen wringt, waar de niveaus niet congruent zijn met elkaar; dat is het niveau waarop je werk te doen hebt. Zo kun je het model gebruiken om een eerste stap te zetten richting een verandering in je gedrag.

VOORBEELD 1.3 Het Model van de Logische niveaus ingevuld voor unithoofd

Sanne van H.

Omgeving	<i>In welke omgeving werk je?</i> Ik werk samen met collega's, personeelsleden, teamleden en bewoners van de instelling. Ik werk binnen de instelling vanuit mijn kantoor en op de afdeling. Ik werk hier vijf dagen in de week en soms in het weekend.
Gedrag	<i>Wat doe je?</i> Ik sta open voor contact met iedereen binnen de afdeling en gedraag me daar ook naar. Ik loop rond, heb belangstelling voor de medewerkers en bewoners en de gang van zaken. Ik kijk graag rond en maak vaak een praatje met iemand. Ik regel mijn zaakjes vanuit mijn kantoor en binnen het team met behulp van werkoverleggen en stafvergaderingen.
Vaardigheden	<i>Wat kun je?</i> Ik beschik over voldoende communicatieve vaardigheden om met verschillende mensen, waaronder de bewoners, om te gaan. Ik kan goed overzicht houden en efficiënt en effectief vergaderen. Ik kan goed leidinggeven aan kleine groepen.
Overtuigingen, waarden	<i>Wat vind je belangrijk?</i> Ik vind het belangrijk dat de teamleden met plezier hun werk doen, zich verantwoordelijk voelen voor de bewoners en zich voor 100% kunnen inzetten, zonder belemmerd te worden door onzinnige regelgeving. Ik vind het belangrijk dat er veel onderling contact is op de werkvloer, dat mensen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen voor wat ze doen.
Identiteit	<i>Wie ben je of wat wil je zijn?</i> Ik ben iemand die graag de touwtjes in handen houdt, die overzicht heeft en met een soort helicopterview naar de werkzaamheden kijkt. Ik ben een 'regelneef', maar dan liefst met de nodige humor en relativeringsvermogen.
Zingeving, spiritualiteit, levensdoel	<i>Wat drijft je?</i> Ik wil een veilige omgeving creëren voor kinderen met een handicap, omdat elk mens recht heeft op zorg en aandacht, omdat alle mensen gelijkwaardig zijn. Mijn missie is ook om dit uit te dragen naar de verzorgers en andere personeelsleden, omdat we met zijn allen verantwoordelijk zijn voor die veilige omgeving.

Het Model van de Logische niveaus is niet alleen bruikbaar voor individuen, maar ook voor organisaties. Met behulp van het model kunnen zij inzicht verkrijgen in de congruentie tussen de ideeën van waaruit zij werken en hun daadwerkelijke gedrag: in hoeverre ze doen wat ze willen.

We vullen het model nog een keer in, nu met een organisatie als voorbeeld (zie voorbeeld 1.4). De inhoud is ontleend aan een wervingsbrief van Oxfam Novib. We beginnen nu met het niveau van de spiritualiteit/missie/visie en werken dan verder naar de basis (omgeving/context), het concreet waarneembare.

Het zijn niet alleen organisaties uit de non-profitsector die hun missie en waarden zo duidelijk communiceren. Ook organisaties in de profitsector geven aan te werken vanuit een bepaalde visie waarin het niet alleen gaat om het maken van winst. De firma Heinz bijvoorbeeld, vooral bekend van de tomatenketchup, vermeldde op haar website:

As the trusted leader in nutrition and wellness, Heinz – the original Pure Food Company – is dedicated to the sustainable health of people, the planet and our company.

VOORBEELD 1.4 Het Model van de Logische niveaus ingevuld voor de organisatie Oxfam Novib

Waartoe?	<p>Missie <i>Wat drijft ons?</i> Wij streven naar een rechtvaardige wereld zonder armoede.</p>
Wie ben ik?/ Wie zijn wij?	<p>Visie/strategie <i>Wie zijn wij of wat willen wij zijn?</i> Wij zijn een organisatie die mensen wil helpen die (nog) niet voor zichzelf kunnen opkomen. Wij willen internationale solidariteit gestalte geven. Wij zoeken naar ontplooiingsmogelijkheden voor kinderen in ontwikkelingslanden.</p>
Waarom? Wat vinden wij belangrijk?	<p>Bedrijfscultuur <i>Wat vinden wij belangrijk?</i> Iedereen heeft recht op goede voeding, gezondheid en onderwijs en een zelf bepaalde toekomst. We vinden dat mensen in ontwikkelingslanden niet eendeloos afhankelijk moeten blijven van hulp. Alleen door de problemen structureel op te lossen komen zij er blijvend bovenop.</p>
Hoe?	<p>Waar zijn we goed in? <i>Wat kunnen wij?</i> We kunnen een goede marketingstrategie ontwikkelen, waarmee wij een beroep doen op mensen zodat zij zich het lot aantrekken van volwassenen en vooral kinderen in ontwikkelingslanden. Wij kunnen samenwerken met organisaties in ontwikkelingslanden, die kleinschalige projecten begeleiden.</p>
Wat?	<p>Activiteiten <i>Wat doen wij?</i> We werven fondsen en financieren daarmee ontwikkelingsprojecten die leiden tot duurzame resultaten. We schrijven brieven en artikelen met aansprekende teksten, zoals: 'Met een gift van 15 euro helpt u een kind in Bangladesh al een jaar lang in de schoolbanken.'</p>
Waar en wanneer?	<p>Omgeving <i>Voor wie, waar en wanneer doen wij dat?</i> Wij doen dat voor mensen in ontwikkelingslanden. Wij doen dat hier (fondsen werven en aandacht vragen) en daar (samenwerken met ontwikkelingsorganisaties). Wij doen dat in een niet aflatende stroom van berichten en brieven gedurende het gehele jaar.</p>

Vergelijkbare modellen

We hebben hier uitgebreid stilgestaan bij het Model van de Logische niveaus van Dilts en Bateson. Diverse wetenschappers hebben vergelijkbare modellen ontwikkeld. Zo is er het ui-model van Korthagen en de IJsberg van McClelland. We behandelen die modellen hier verder niet, maar de principes zijn dezelfde: waarneembaar gedrag heeft een onzichtbare component die we moeten aanboren om volledig tot ontwikkeling te kunnen komen. In hoofdstuk 2 gaan we dieper in op ontwikkeling.

Samenvatting

- ▶ We hanteren in dit boek een model waarin we de persoonlijkheidsstructuur hebben ingedeeld in drie lagen:
 - vaardigheden (het zichtbare gedrag)
 - kwaliteiten (de houding of attitude die het gedrag stuurt)
 - eigenschappen (zij vormen de grondslag voor de kwaliteiten en het daaruit voortvloeiende gedrag)

- ▶ Aan de basis van de kwaliteiten liggen persoonlijke eigenschappen, die het wezenlijke deel uitmaken van de persoonlijkheid, de zogenoemde *Big Five*. Deze Big Five zijn vijf dimensies/factoren die de grondslag vormen voor elk menselijk gedrag:
 - Factor I Extraversie (gericht op de buitenwereld): de mate waarin iemand behoefte heeft actief met anderen bezig te zijn.
 - Factor II Altruïsme (gericht op de ander): de mate waarin iemand rekening houdt met anderen.
 - Factor III Consciëntieusheid (ordelijk en gericht op het resultaat): de mate waarin iemand doelgericht is en planmatig te werk gaat.
 - Factor IV Emotionele Stabiliteit: de mate waarin iemand gevoelig is voor prikkels uit de omgeving en behoefte heeft aan zekerheid.
 - Factor V Intellectuele Autonomie (gericht op het nieuwe): de mate waarin iemand open staat voor nieuwe opvattingen, mensen en ervaringen.

- ▶ Een deels vergelijkbaar model dat kan ondersteunen bij het bereiken van verandering, is het Model van de Logische niveaus van Dilts en Bateson. Dit model gaat er ook van uit dat gedrag een onzichtbare component heeft, die we moeten aanboren om tot ontwikkeling te komen. In het model worden zes lagen of niveaus onderscheiden, waarvan alleen de eerste twee waarneembaar zijn:
 - 1 omgeving of context
 - 2 gedrag
 - 3 kennis en vaardigheden
 - 4 waarden en overtuigingen
 - 5 identiteit
 - 6 missie