

Inzicht, oefening en
ontwikkeling van competenties

Persoonlijke kwaliteit

Yvonne Gramsbergen-Hoogland
Marijke Deveer
Marjolein Leezenberg



Noordhoff Uitgevers



Persoonlijke kwaliteit



Persoonlijke kwaliteit

Inzicht, oefening en ontwikkeling van competenties

Y.H. Gramsbergen-Hoogland

M.A.J. Deveer

M.G. Leezenberg

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers Groningen/Houten
Omslagillustratie: iStockPhoto

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

0 1 2 3 4 5 / 14 13 12 11 10

© 2010 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, 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 verveelvoudigingen 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.cedar.nl/reprorecht). 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.cedar.nl/pro).

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) 978-90-01-84384-7
ISBN 978-90-01-77420-2
NUR 810

Woord vooraf bij de derde 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 in plaats 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 zwak 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, verschaften 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 tot stand gekomen dankzij het commentaar en 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 voorzover mogelijk de tekst aangepast aan de wensen van de gebruikers.

Het boek is daardoor in de eerste plaats uitgebreid met een hoofdstuk over de kwaliteit 'Integriteit'. Daarnaast volgt 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 is het aantal oefeningen om kwaliteiten en competenties te verbeteren aanzienlijk uitgebreid.

Deze derde druk is het resultaat van commentaar en opmerkingen van gebruikers. We besteden in deze druk meer aandacht aan de cognitieve en gevoelsaspecten van persoonlijke groei en de ontwikkeling tot geëvalueerd medewerker van moderne organisaties. Een groot aantal oefeningen over deze thema's is daarom toegevoegd. Verder is, in overleg met de uitgever meer ruimte gekomen voor beeldmateriaal. De generatie studenten die is opgegroeid met internet en televisiebeelden is eraan gewend geraakt om op deze wijze informatie te verwerken.

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

Groningen/Haren, juni 2009

Yvonne Gramsbergen-Hoogland
Marijke Deveer

Inhoudsopgave

Inleiding/Studiewijzer 9

1 De basis: vaardigheden, kwaliteiten en eigenschappen 15

- 1.1 Wat verstaan we onder vaardigheden, kwaliteiten en eigenschappen? 16
- 1.2 Wat is de Big Five? 19
- 1.3 Zijn eigenschappen en kwaliteiten aangeboren of aangeleerd? 22
- 1.4 Kun je veranderen of blijf je zoals je bent? 23
- 1.5 Hoe leer je vaardigheden aan? 24
- 1.6 Wat zijn belemmeringen tijdens het leerproces? 26
- 1.7 Hoe verloopt je persoonlijke ontwikkeling? 28
- 1.8 Wat kan het model van de logische niveaus bijdragen aan je ontwikkeling? 32

2 Ondernemingszin 39

- 2.1 Wat verstaan we onder ondernemingszin? 41
- 2.2 Waarom vragen organisaties naar ondernemende medewerkers? 42
- 2.3 Wat zijn de resultaten van onderzoek naar ondernemingszin? 42
- 2.4 Kun je ondernemingszin ontwikkelen? 45

3 Collegialiteit en samenwerken 61

- 3.1 Wat verstaan we onder collegialiteit? 63
- 3.2 Wat zijn collegiale medewerkers en teamspelers? 63
- 3.3 Wat is de basis van collegiaal gedrag? 65
- 3.4 Hoe ontwikkel je je collegialiteit? 65

4 Motiverend en stimulerend vermogen 85

- 4.1 Wat verstaan we onder motiverend en stimulerend vermogen? 87
- 4.2 Waarom vragen organisaties naar medewerkers die motiverend en stimulerend zijn? 88
- 4.3 Wat zegt wetenschappelijk onderzoek over het begrip 'motivatie'? 89
- 4.4 Hoe ontwikkel je motiverend en stimulerend gedrag? 94

5 Flexibiliteit 107

- 5.1 Wat verstaan we onder flexibiliteit? 109
- 5.2 Wat betekenen flexibele medewerkers voor een organisatie? 110
- 5.3 Wat zijn specialisten in flexibiliteit? 112
- 5.4 Hoe ontwikkel je flexibiliteit? 114

6 Ambitie en prestatiemotivatie 127

- 6.1 Wat verstaan we onder ambitie en prestatiemotivatie? 129
- 6.2 Wat betekenen ambitieuze medewerkers voor een organisatie? 131
- 6.3 Wat zijn de resultaten van wetenschappelijk onderzoek naar ambitie en prestatiemotivatie? 131
- 6.4 Hoe ontwikkel je ambitie? 133

7 Verantwoordelijkheidsbesef 145

- 7.1 Wat verstaan we onder verantwoordelijkheidsbesef? 147
- 7.2 Wie zijn de medewerkers met verantwoordelijkheidsbesef? 149

7.3	Wat zijn de basiseigenschappen bij verantwoordelijkheidsbesef? 151
7.4	Hoe ontwikkel je verantwoordelijkheidsbesef? 153
8	Gevoel van eigenwaarde 165
8.1	Wat verstaan we onder gevoel van eigenwaarde? 167
8.2	Waarom vragen organisaties naar medewerkers met gevoel van eigenwaarde? 168
8.3	Wat zijn de resultaten van onderzoek naar eigenwaarde en zelfwaardering? 169
8.4	Hoe ontwikkel je je gevoel van eigenwaarde? 172
9	Stressbestendigheid 183
9.1	Wat verstaan we onder stressbestendigheid? 185
9.2	Waarom vragen organisaties naar stressbestendige medewerkers? 187
9.3	Wat zegt wetenschappelijk onderzoek over stress, stressoren en stressbehandeling? 188
9.4	Hoe raak je beter bestand tegen stress? 189
10	Assertiviteit en zelfstandigheid 205
10.1	Wat verstaan we onder assertiviteit en zelfstandigheid? 207
10.2	Wat is de waarde van assertieve en zelfstandige medewerkers voor een organisatie? 209
10.3	Wat zegt de theorie over assertiviteit en zelfstandigheid? 211
10.4	Hoe ontwikkel je assertief en zelfstandig gedrag? 213
11	Integriteit 223
11.1	Wat verstaan we onder integriteit? 225
11.2	Wie zijn de integere medewerkers? 228
11.3	Wat zijn onethische praktijken? 231
11.4	Hoe ontwikkel je integriteit? 233
12	Creativiteit 247
12.1	Wat verstaan we onder creativiteit? 249
12.2	Hoe trekken organisaties creatieve medewerkers aan? 250
12.3	Wat is creatief denken? 252
12.4	Hoe ontwikkel je creativiteit? 254
Bijlage 1	Overzicht basisgespreksvaardigheden 265
Bijlage 2	Formulieren en checklists 272
	Literatuuroverzicht 286
	Illustratieverantwoording 288
	Register 289
	Oefeningenregister 293
	Over de auteurs 295

Sinds een aantal jaren wordt er in het wo en hbo gewerkt met competentieprofielen. Naast kennisgebieden en vaardigheidsaspecten is attitude, (beroeps)houding, een belangrijk onderdeel van de competentieprofielen (zowel in de beroeps-, de domein- als de algemene hbo- en wo-competentieprofielen). De praktische invulling daarvan is een van de meest besproken items in het huidige hoger onderwijs. Vrijwel iedere hbo- of wo-studierichting traint inmiddels communicatieve en sociale vaardigheden in de een of andere vorm: het belang daarvan wordt al jaren onderkend. Maar een juiste beroepshouding vergt meer. Voor veel functies zijn kwaliteiten zoals zorgvuldigheid, accuratesse, integriteit en/of een dienstverlenende houding van cruciaal belang. Zelfkennis en de omgang met andere mensen zijn onder andere belangrijk om goed in een team te kunnen functioneren. Er komt dan 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, in staat hun eigen capaciteiten in te schatten, hun kennis aan te vullen of 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 je kwaliteiten. Het boek geeft je in de eerste plaats inzicht in de manier waarop je op dit moment in allerlei situaties handelt en wat daar de basis van 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 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 het 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 hoofdstuk 1 geven we nadere uitleg over onze 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. De hoofdstukken 2 tot en met 12 behandelen elk een van de door ons geselecteerde elf kwaliteiten (persoonlijke kwaliteiten die in personeelsadvertenties veel gevraagd worden). Ze bevatten vragenlijsten, theorie, oefeningen, checklists en tips. Het theoretisch gedeelte van elk hoofdstuk eindigt met een overzicht van de bijbehorende oefeningen plus de aanvullingen en uitwerkingen op de website. Daarna volgt een eerste bijlage met basisgespreksvaardigheden en een tweede bijlage waarin alle formulieren en checklists zijn opgenomen 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 lesprogramma. Het boek bestaat, zoals hiervoor al beschreven is, uit verschillende onderdelen: theorie, oefeningen, bijlagen en een register; de website bevat enige aanvullingen op het theoretische gedeelte van het boek, uitwerkingen van oefeningen en al het werkmateriaal als vragenlijsten en checklists in printbare vorm. Hoe kun je al die zaken nu het beste gebruiken? We behandelen de verschillende aspecten in volgorde van gebruik.

Lezen en keuze maken

Lees voor je echt met het boek aan de slag gaat hoofdstuk 1 door en maak de oefeningen. Daardoor zul je de rest van de hoofdstukken beter kunnen plaatsen. Vervolgens ga je naar een van de hoofdstukken over kwaliteiten (2 tot en met 12). Je hoeft die hoofdstukken niet op volgorde door te werken: maak je keus afhankelijk van opdrachten van je docent of begeleider of van je eigen behoeften die te maken hebben met je toekomstige beroep.

Vragenlijst invullen

Elk van de hoofdstukken 2 tot en met 12 begint met een vragenlijst die bedoeld is als introductie op de betreffende kwaliteit. Je krijgt daardoor enig inzicht in gedrag dat mensen vertonen die beschikken over die kwaliteit. Maar je krijgt vooral enig inzicht in de mate waarin je zelf over de behandelde kwaliteit beschikt.

De vragenlijsten zijn samengesteld op basis van materiaal dat door ons in de loop der jaren is verzameld: onder andere veelgebruikte persoonlijkheidsvragenlijsten en nieuw ontwikkelde vragenlijsten voor wervings- en selectiedoeleinden. Ze zijn door ons alleen samengesteld voor het doel dat we met dit boek beogen: inzicht verschaffen in het zichtbare gedrag dat bij de behandelde kwaliteiten past. De vragenlijsten zijn niet gevalideerd en slechts in beperkte kring op hun bruikbaarheid getoetst. Met andere woorden: je kunt aan de uitkomsten geen vergaande conclusies verbinden. De uitkomsten zeggen je waarschijnlijk meer als je ze in hun samenhang ziet, als je alle vragenlijsten samen neemt als een profiel

van je kwaliteiten op dit moment, dan wanneer je ze als absolute scores op persoonlijkheidskenmerken beschouwt (scoreformulier 1, is hiervoor opgenomen in bijlage 2).



Gebruik de uitgeprinte vragenlijst van de website en kopieer die zo nodig als je hem ook door een ander wilt laten invullen. De zinnen 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 voor een andere beoordelaar dan jijzelf.

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. Onder aan de vragenlijst staat hoeveel punten elk antwoord waard is. De uitslag is alleen voor jou van belang. Onderdruk daarom de neiging de lijst zo in te vullen dat je een te gunstig beeld van jezelf schetst. 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.

Verder lezen

De hoofdstukken over een kwaliteit (2 tot en met 12) hebben alle eenzelfde structuur. Na de vragenlijst aan het begin van elk hoofdstuk volgt een nadere uitleg over de kwaliteit en zie je waarom die belangrijk is. In de eerste paragraaf staat steeds een omschrijving van de kwaliteit. In elke tweede paragraaf gaan we in op het belang voor een organisatie van medewerkers met zo'n kwaliteit. Paragraaf 3 bevat theoretische begrippen en onderzoeksresultaten die de kwaliteit betreffen.

Het laatste deel van een hoofdstuk, paragraaf 4, is het onderdeel 'Ontwikkeling'. Daarin staan tips en suggesties voor het ontwikkelen van de behandelde kwaliteit. Na dat gedeelte van het hoofdstuk vind je de 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.



Soms staan er op de website nog enige aanvullingen op theorie en/of oefeningen.

Oefenen en gebruik van de website

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), wat je als voorbereiding moet doen (bijvoorbeeld de tips doornemen voorafgaand aan de oefening, samen met de eventuele opmerkingen bij de uitwerkingen op de website), enzovoort.

Belangrijk is ook dat je net als bij de vragenlijsten een of meer kopieën maakt van de checklists die je moet invullen, omdat je ze dan nog een keer kunt gebruiken. Soms is dat binnen dezelfde oefening nodig: je vult zelf de vragenlijst in en laat iemand anders dat ook doen. Bovendien kun je zo in een later stadium, bijvoorbeeld aan het einde van je studie, nog eens kijken hoe je scoort op de betreffende lijst. Deze scores kun je ook bewaren in je portfolio (zie de subparagraaf hierna).

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 erbij en neemt die grondig door. Bij veel oefeningen staan aanwijzingen, aandachtspunten, suggesties om verder te oefenen en andere



aanvullingen. De inzichten die je zo verkrijgt, kun je gebruiken om de kwaliteit verder te ontwikkelen. Maak dus altijd gebruik van de uitwerkingen als die bij een bepaalde oefening worden gegeven.

Portfolio bijhouden

Leg een dossier aan, een zogenoemd portfolio. Gebruik een map, waarin je al je scores, uitwerkingen van oefeningen, conclusies, verbeterpunten en andere notities naar aanleiding van het werken met dit boek gestructureerd opbergt. Zo krijg je een dossier dat je kunt gebruiken om je eigen ontwikkelingen te volgen. Ook kun je zo'n dossier gebruiken voor overleg met je mentor of andere begeleider. Tot slot kan zo'n dossier van pas komen in de eindfase van je studie, als je op zoek gaat naar een stageplaats of baan. In hoofdstuk 1 lees je meer over het werken met en structureren van portfolio's.





De basis: vaardigheden, kwaliteiten en eigenschappen

1

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende vragen:

- 1.1 Wat verstaan we onder vaardigheden, kwaliteiten en eigenschappen?
- 1.2 Wat is de Big Five?
- 1.3 Zijn eigenschappen en kwaliteiten aangeboren of aangeleerd?
- 1.4 Kun je veranderen of blijf je zoals je bent?
- 1.5 Hoe leer je vaardigheden aan?
- 1.6 Wat zijn belemmeringen tijdens het leerproces?
- 1.7 Hoe verloopt je persoonlijke ontwikkeling?
- 1.8 Wat kan het model van de logische niveaus bijdragen aan je ontwikkeling?

Kernbegrippen

- | | | | |
|---|-------------------|----|-------------------------------------|
| 1 | Competentie | 8 | Big Five |
| 2 | Persoonskenmerken | 9 | Sociaal-leertheorie |
| 3 | Vaardigheden | 10 | Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) |
| 4 | Kwaliteiten | 11 | SMART-model |
| 5 | Eigenschappen | 12 | Model van de logische niveaus |
| 6 | Houding | | |
| 7 | Kernkwaliteiten | | |

1.1 Wat verstaan we onder vaardigheden, kwaliteiten en eigenschappen?

Competentie

Mensen verschillen in de mate waarin zij beschikken over kennis, vaardigheden, ervaring, houding, kwaliteiten en eigenschappen. Met andere woorden: zij verschillen in **competentie**, zoals deze 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.

Persoonskenmerken

In beroeps(competentie)profielen en personeelsadvertenties wordt over bepaalde **persoonskenmerken** en (sociale en communicatieve) vaardigheden gesproken waarover afgestudeerden bij voorkeur dienen te beschikken. Deze persoonskenmerken en vaardigheden hebben we onderverdeeld en in een structuur gezet, waarmee naar ons idee goed te werken valt.

Vaardigheden Kwaliteit

We hanteren in dit boek een indeling in vaardigheden, kwaliteiten en eigenschappen. We beschouwen deze begrippen als drie lagen (niveaus), die samen de persoonlijkheidsstructuur vormen waardoor gedrag totstandkomt. De **vaardigheden** zijn het meest concreet, ze zijn herkenbaar aan zichtbaar gedrag. De **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. Zij beschikken over een aantal vermogens dat hen in staat stelt te leren en zich te ontwikkelen. Ter verduidelijking van onze indeling, die uiteraard even arbitrair is als elke indeling van persoonlijkheid, nemen we het voorbeeld van een teamsporter, een voetballer.

Eigenschappen

■ Voorbeeld 1.1 Persoonlijkheid van een teamsporter

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 vaardige balbehandeling 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 kan scoren. Hij moet zowel kunnen samenwerken als zelfstandig opereren. Om zijn kwaliteiten te ontwikkelen, dient hij ook over een aantal *eigenschappen* te beschikken. Hij moet bijvoorbeeld incasseringsvermogen en doorzettingsvermogen hebben om flexibel te blijven in het spel en zich bij tegenslag niet halsstarrig vast te bijten in acties die tot mislukken gedoemd zijn. Met andere woorden: juist als het tegenzit moet hij een ander spelpatroon kunnen uitvoeren.

Na dit voorbeeld behandelen we in de volgende subparagrafen de indeling in vaardigheden, kwaliteiten en eigenschappen wat algemener.

1.1.1 Vaardigheden

Medewerkers met een hbo-denken- en werkniveau dienen bijna zonder uitzondering te beschikken over sociaal-communicatieve bekwaamheid (een van de algemene hbo-competenties). Van hen wordt gevraagd dat zij hun vakkennis kunnen toepassen en aanscherpen in samenwerking met anderen binnen de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Op de meeste hbo-opleidingen wordt daarom tegenwoordig aandacht besteed aan het ontwikkelen van sociale en communicatieve vaardigheden. Die vaardigheden kun je als kunstjes best aanleren: in principe kun je van alles leren. 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 juist, dan zal het effect van je zogenaamd vaardige gedrag nihil zijn. Net als bij een balvaardige voetballer zonder spelinzicht, bijvoorbeeld een goede speler die altijd alleen pingelt. Hij haalt waarschijnlijk nooit het topteam.

Tussenvraag 1.1

Wat zijn vaardigheden die jij goed beheerst en welke vaardigheden zou je willen aanleren?

1.1.2 Kwaliteiten

De ideale medewerker is de man of vrouw die onder andere ambitieus, assertief, creatief, inventief, initiatiefrijk, flexibel, ondernemend, onbevooroordeeld en stressbestendig is. Die bovendien andere mensen weet te stimuleren en te motiveren en daarbij verantwoordelijkheid kan dragen. Die ten slotte evengoed zelfstandig als in teamverband kan werken. Deze opsomming lijkt wat overdreven. Uit analyses van personeelsadvertenties die Moelker in 1992 uitvoerde, blijkt echter het volgende. Van medewerkers worden hoe langer hoe meer naast hun gedragsrepertoire met goede sociale en communicatieve vaardigheden, een bepaalde **houding**, specifieke kwaliteiten vereist (Bloemers & Hagedoorn, 2001). Flexibiliteit en assertiviteit zijn onder andere kwaliteiten die nodig zijn om aan een projectgroep deel te nemen. Flexibiliteit, omdat het samenwerken met anderen aanpassing vereist. Assertiviteit, omdat je zo op een duidelijke manier voor je eigen mening uit kunt komen, terwijl je de andere groepsleden in hun waarde laat.

Houding

Kernkwaliteiten

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. Elke kernkwaliteit (datgene waarin hij goed is) heeft echter ook een schaduwzijde. Als hij te veel doorslaat trapt hij in een valkuil. Ofman (2006) ontwikkelde een model, het zogenoemde kernkwadrant (figuur 1.1), waarmee je kunt onderzoeken wat je kernkwaliteiten en valkuilen zijn.

Valkuil

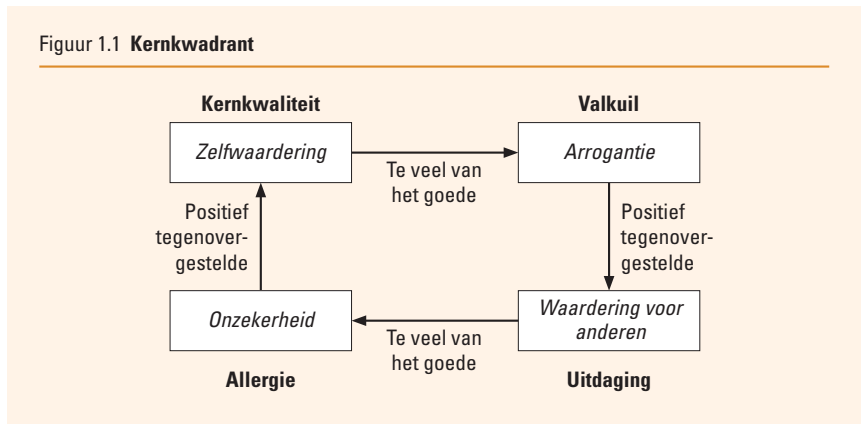
We nemen hier als voorbeeld de kwaliteit 'zelfwaardering'. Al te veel zelfwaardering kan tot arrogantie leiden, dat is dus de valkuil. Met die kennis kun je jezelf verder ontwikkelen. Je kunt van je valkuil leren, want het positief tegenovergestelde van die valkuil is een uitdaging voor je: in dit geval om meer waardering voor anderen te krijgen. Het

Allergisch

gaat er dan om de juiste balans te vinden tussen zelfwaardering en waardering voor anderen, om niet door te slaan naar de ene of naar de andere kant. Het gaat om 'en-en'.

Verder blijken de meeste mensen allergisch (overgevoelig) te zijn voor personen die precies tegenovergestelde eigenschappen bezitten als zij zelf, bijvoorbeeld onzekerheid in plaats van zelfwaardering. Met die mensen kom je gemakkelijk in conflict. Het wordt dus pas echt uitdagend als je probeert een 'medicijn' te vinden voor je overgevoeligheid. Met andere woorden: je uitdaging in daden omzetten door anderen te waarderen en die waardering ook te tonen. We werken ons voorbeeld uit in het model van Ofman (figuur 1.1).

Figuur 1.1 Kernkwadrant



Tussenvraag 1.2

Kun je voor jezelf het kernkwadrant invullen met je meest in het oog springende kwaliteit?

Let goed op bij het invullen van het kernkwadrant. Veel studenten en cursisten maken daar een fout. Ze benoemen regelmatig de *balans* tussen hun kernkwaliteit en de uitdaging in plaats van de uitdaging zelf. In figuur 1.1 zet zo'n student/cursist dan 'gelijkwaardigheid' in het vakje Uitdaging. Dit klopt dus niet. Het is wel de balans waar je naar streeft, maar dat doe je door je uitdaging (in dit geval 'waardering voor anderen') te ontwikkelen. Zelfwaardering heb je immers al. Dat de term 'gelijkwaardigheid' in het vakje Uitdaging niet klopt, merk je ook als je het doortrekt naar Allergie. Want wat is dan het doorschieten in 'gelijkwaardigheid'? In ieder geval geen 'onzekerheid'.

Tussenvraag 1.3

Aan welk gedrag van anderen stoor jij je het meest? (Dit is vaak het negatief tegenovergestelde van je eigen kernkwaliteit.)

Verskil tussen vaardigheden en kwaliteiten

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 is een vaardigheid. Vaardigheden worden aangeleerd, maar hoe zit het met de kwaliteiten? Hoe en waar worden die ontwikkeld? Wat ligt daaraan ten grondslag? Daarover hierna meer.

1.1.3 Eigenschappen

Aanleg

Ontwikkeling

Mensen beschikken over een potentieel, dat wil zeggen in aanleg aanwezige vermogens die tot ontwikkeling kunnen worden gebracht (De Groot, 2000). Met dit potentieel bedoelt De Groot vooral algemene, verstandelijke vermogens. Deze verstandelijke vermogens, die in *aanleg* aanwezig zijn, hebben de invloed van en communicatie over en weer met andere mensen en omstandigheden nodig om tot *ontwikkeling* te komen. Een persoonlijke eigenschap, zoals intelligentie, moet dus worden ontwikkeld.

Kun je ook van een persoonlijke eigenschap zoals ‘inlevingsvermogen’ zeggen dat deze 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), deskundigheid (sociale competentie) en vaardigheid (sociale bekwaamheid) komt in grote lijnen overeen met onze indeling in eigenschappen, kwaliteiten en vaardigheden. Uit deze reeks wordt duidelijk dat naast aanleg ook ontwikkeling een rol speelt.

Hoe werkt ons model in de praktijk? Om dat te verduidelijken keren we nog even terug naar de term ‘vermogen’. De meeste mensen hebben een taalvermogen. Hoe mensen 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 weer 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 nu manifest, zichtbaar. Ze beheersen de taal en zijn er vaardig in geworden. Het wordt tentoongespreid.

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

1.2 Wat is de Big Five?

Big Five

Uit onderzoek van de afgelopen decennia zijn vijf groepen factoren bekend die min of meer stabiele eigenschappen van mensen beschrijven, de zogenoemde **Big Five**. Deze factoren of anders gezegd ‘dimensies’ zijn: extravertie, vriendelijkheid, zorgvuldigheid, emotionele stabiliteit en intellectuele autonomie. Hendriks ontwikkelde in 1997 een

vragenlijst, de Five-Factor Personality Inventory (FFPI), die kan helpen het persoonlijkheidsprofiel van de ondervraagden op deze factoren in kaart te brengen (zie figuur 1.2).

Figuur 1.2 **De vijf eigenschapsdimensies (Big Five)**

Factor I	Introversie/Extraversie (teruggetrokken-sociabel)
Factor II	Vriendelijkheid (waaronder inlevingsvermogen)
Factor III	Zorgvuldigheid (waaronder doorzettingsvermogen)
Factor IV	Emotionele stabiliteit (waaronder incasseringsvermogen)
Factor V	Intellectuele autonomie (waaronder oordeelsvermogen)

We geven hier een aantal voorbeelden om duidelijk te maken wat we bedoelen met de vijf eigenschapsdimensies. We doen dit door van elke dimensie twee uitersten te beschrijven, een korte persoonsbeschrijving van iemand die laag scoort op de dimensie en iemand die hoog scoort.

■ **Voorbeeld 1.2 Extremen (lage en hoge score) op de vijf eigenschapsdimensies**

	Lage score	Hoge score
Introversie Extraversie (factor I)	Jan is graag op zichzelf, hij houdt niet van bijeenkomsten met veel andere mensen, niet van feesten en partijen, en zegt als het niet anders kan, niet meer dan hoognodig is.	Inge daarentegen voelt zich in gezelschap als een vis in het water. Ze maakt gemakkelijk vrienden, is erg joviaal en kletst iedereen de oren van het hoofd.
Vriendelijkheid (factor II)	Wanda is niet geïnteresseerd in andere mensen. Ze vindt het moeilijk om te snappen wat ze nu eigenlijk bedoelen. Ze is in gesprekken ongeduldig. Ze kapt mensen af en kan af en toe zelfs kwetsend zijn.	Joris is veel geduldiger, hij vraagt anderen naar hun mening, respecteert ze, houdt rekening met hun gevoeligheden en laat hen in hun waarde.
Zorgvuldigheid (factor III)	Janine is door het minste of geringste af te leiden, ze regelt haar zaakjes niet goed en verliest de moed al snel als het allemaal wat tegenzit. 'Nou ja, dan maar weer wat anders', zegt ze vaak.	Peter is een harde werker. Hij maakt de dingen af waaraan hij begint en heeft er een hekel aan als anderen er met de pet naar gooien. Hij gaat recht op zijn doel af en is daar moeilijk (of helemaal niet) van af te brengen.
Emotionele stabiliteit (factor IV)	Norman ziet zo nu en dan leeuwen en beren op zijn weg. Hij vreest veranderingen, omdat hij niet weet wat die teweeg zullen brengen. Hij voelt zich vaak onzeker en tobberig en is gauw uit zijn doen. Als de situatie moeilijk wordt, is hij nergens.	Ivar zit wat steviger in elkaar. Hij blijft zichzelf, ook bij onverwachte gebeurtenissen en als de situatie moeilijk is. Hij is niet voor één gat te vangen, heeft vertrouwen in zichzelf en anderen.
Intellectuele autonomie (factor V)	Carola komt niet erg uit de verf, ze heeft geen inbreng en laat zich overdonderen. Ze heeft geen eigen mening en laat zich gemakkelijk op sleeptouw nemen.	Petra is een eigenzinnig mens. Ze loopt over van ideeën en weet die goed voor het voetlicht te brengen. Ze is origineel, creatief, denkt snel en weet verbanden te leggen.

Het zal duidelijk zijn dat de voorbeeldomschrijvingen enigszins gestileerd zijn. Iemand kan namelijk nooit op één dimensie worden beschreven. Bovendien is de steeds wisselende situatie waarin mensen verkeren ook een factor die invloed uitoefent op hun gedrag. Met andere woorden: mensen met een groot doorzettingsvermogen zullen niet in alle omstandigheden even vasthoudend en volhardend zijn en mensen die zich over het algemeen afhankelijk opstellen, kunnen onder bijzondere omstandigheden zeer principieel en eigenmachtig optreden.

Een al te snelle conclusie uit bovenstaande voorbeelden zou kunnen zijn dat een lage score altijd negatief is. Dit hoeft niet altijd zo te zijn. Er kunnen zich situaties voordoen waarin een lage score op een van de dimensies zelf een positief effect kan hebben. Een lage score op factor III bijvoorbeeld kan in noodsituaties wel eens levensreddend zijn. Als je bij een scheepsramp eerst je koffer keurig wilt inpakken kon je wel eens te laat bij de reddingsboot arriveren.

De vijf persoonlijkheidseigenschappen (Big Five) vormen het kader waarin Doddema-Winsemius & De Raad (1997) een bijna complete verzameling van Nederlandse woorden weten onder te brengen, waarmee mensen getypeerd kunnen worden. Typeringen zoals 'ondernemend' of 'onafhankelijk' komen overeen met de door ons genoemde kwaliteiten. De eigenschappen die aan de kwaliteiten ten grondslag liggen, komen overeen met de eigenschappen uit de Big Five. Voor een volledig overzicht van de behandelde kwaliteiten in samenhang met de basiseigenschappen verwijzen we naar figuur 1.3. In deze figuur staat elke in dit boek behandelde kwaliteit in een cel waarin twee basiseigenschappen (factoren) samenkomen. Bijvoorbeeld de kwaliteit Collegialiteit staat in cel factor II/factor I. Dat wil zeggen dat van de kwaliteit Collegialiteit (hoofdstuk 3) in de eerste plaats (primair) Factor II de basis vormt en in de tweede plaats (secundair) Factor I. Dit betekent dat mensen die zich collegiaal gedragen zich in ieder geval kenmerken door een vriendschappelijke (factor II) en open houding (factor I).

Als je benieuwd bent naar een (enigszins geflatteerde) beschrijving van jezelf op de vijf basisdimensies, kun je via internet een sneltest invullen (bijvoorbeeld www.123test.nl). Je krijgt dan een persoonlijke uitslag, je persoonlijkheidsprofiel, waarbij een aantal kwaliteiten genoemd wordt.

Figuur 1.3 **Overzicht van de dimensies van de Big Five en de in dit boek behandelde kwaliteiten**

→ Primaire factor ↓ Secundaire factor	Factor I	Factor II	Factor III	Factor IV	Factor V
	Introversie/ Extraversie	Vriendelijkheid	Zorgvuldigheid	Emotionele stabiliteit	Intellectuele autonomie
Factor I Extraversie/ Introversie		Collegialiteit Hoofdstuk 3		Gevoel van eigenwaarde Hoofdstuk 8	
Factor II Vriendelijkheid					
Factor III Zorgvuldigheid		Motiveren/ Stimuleren Hoofdstuk 4		Stress- bestendigheid Hoofdstuk 9	Integriteit Hoofdstuk 11
Factor IV Emotionele stabiliteit	Ondernemings- zin Hoofdstuk 2		Ambitie Hoofdstuk 6		Creativiteit Hoofdstuk 12
Factor V Intellectuele autonomie		Flexibiliteit Hoofdstuk 5	Verantwoorde- lijkheidsbesef Hoofdstuk 7	Assertiviteit/ Zelfstandigheid Hoofdstuk 10	

Vijf eigenschapsdimensies/factoren:

Factor I = de mate waarin iemand sociaal, actief, optimistisch, vrolijk is en gericht op andere mensen (Introvert – Extravert).

Factor II = de mate waarin iemand behulpzaam, coöperatief, gevoelig, vergevingsgezind is (Onaardig – Aardig).

Factor III = de mate waarin iemand gedisciplineerd, betrouwbaar, volhardend, punctueel is (Onbetrouwbaar – Betrouwbaar).

Factor IV = de mate waarin iemand kalm, ontspannen en zelfverzekerd is (Labiel – Stabiel).

Factor V = de mate waarin iemand creatief, origineel is en verbeeldingskracht heeft (Afhankelijk – Onafhankelijk).

1.3 Zijn eigenschappen en kwaliteiten aangeboren of aangeleerd?

In hoeverre kun je je gedrag en daarmee je persoonlijkheid beïnvloeden? Er zijn mensen die ervan overtuigd zijn dat je alles kunt worden wat je wilt, als je er maar in gelooft. Anderen zeggen dat je een mens niet kunt veranderen: 'Zo zit ik nu eenmaal in elkaar'. Wie heeft er gelijk? Deze vraag raakt wat in de sociaal-wetenschappelijke literatuur de nature/nurture-discussie genoemd wordt. Hoeveel van ons gedrag is aangeboren (nature) en hoeveel is aangeleerd (nurture)? Als bepaald gedrag alleen voortkomt uit aangeboren persoonlijke eigenschappen, dan heeft het geen zin om dingen te willen leren die niet bij je persoonlijkheid passen. Is daarentegen in principe alles aan te leren, dan heeft dat wel degelijk zin en kun je moeite doen om te veranderen (c.q. bij te leren). Bloemers & Hagedoorn (2001) zeggen hierover:

Nature/nurture-discussie

‘Huidig genetisch onderzoek suggereert dat een groot gedeelte, minimaal 60%, van ons gedragsrepertoire en onze persoonlijkheid wordt verklaard door genetische factoren. [...] Metingen van persoonlijkheidseigenschappen zijn echter nog vrij onbetrouwbaar. Pas als men in staat is om persoonlijkheidseigenschappen op een betrouwbare manier in kaart te brengen, kan er meer duidelijkheid komen over hoe groot precies het aandeel van genetische factoren in onze persoonlijkheid is.’

Het onderscheid tussen wat aangeboren en aangeleerd is, blijkt in de praktijk moeilijk te maken. Leerprocessen spelen bij alle gedrag een rol, ook bij erfelijk bepaald gedrag.

1.4 Kun je veranderen of blijf je zoals je bent?

Waarom zou je veranderen? Ben je niet goed genoeg zoals je nu bent? En: welke kwaliteiten en eigenschappen zijn eigenlijk goed en welke slecht? Een eenduidig antwoord op die laatste vraag is niet te geven: elk gedrag heeft zijn voor- en zijn nadelen. Neem verlegen gedrag: verlegenheid (teruggetrokken gedrag) kan een probleem zijn als het je te veel belemmert bij het leggen van contacten. Maar verlegenheid kan ook in je voordeel werken, omdat het je de kans geeft anderen eerst wat beter te leren kennen voordat je te betrokken raakt (Watson & Tharp, 1993). Degene die het best kan uitmaken of uitbreiding van je gedragsrepertoire nodig is, ben jij zelf. Is het voor jou belangrijk om je in bepaalde situaties anders te kunnen gedragen? Loont het uiteindelijk de moeite? Bovendien: sta je open voor signalen van jezelf (je eigen gevoelens) en signalen uit je omgeving (reacties op je gedrag)?

Ontwikkeling vereist veel inzet (of, zoals het spreekwoord aangeeft: ‘Oefening baart kunst’). Om je te ontwikkelen moet je daarom in de eerste plaats gemotiveerd zijn, daadwerkelijk energie willen steken in het proces. En bovendien moet je je realiseren dat het bij oefenen hoort risico’s te lopen en fouten te maken. Als je bij het leren fietsen niet het risico had willen lopen om te vallen zou je het immers ook nooit geleerd hebben.

We denken overigens niet dat iedereen elke gedragsuitbreiding en elk vaardigheidsniveau kan halen, laat staan in dezelfde tijd en met eenzelfde inspanning. Het heeft alles te maken met je persoonlijkheid en met je startprofiel (de ontwikkeling van bepaalde kwaliteiten tot nu toe bij jou).

Bij elke kwaliteit die we in dit boek behandelen staat aangegeven wat de primaire factor en wat de secundaire factor is (zie figuur 1.3). De primaire factor is de belangrijkste factor voor het ontwikkelen van die kwaliteit. Als je hoog scoort op die factor (persoonlijkheidseigenschap) past die kwaliteit meer bij je en is zij gemakkelijker verder te ontwikkelen dan wanneer je minder hoog scoort op die primaire factor.

Als je laag scoort is het misschien wel zinvol om die eigenschap via de vaardigheden die daarbij passen wat meer te ontwikkelen. Het is echter niet realistisch om te verwachten dat je die kwaliteit binnen afzienbare tijd ontwikkelt. Bovendien is het de vraag of je dat wel moet willen. Waarschijnlijk kun je je beter richten op het goed ontwikkelen van die eigenschappen en kwaliteiten die meer bij je passen. Dit vereist wel

**Uitbreiding van
gedragsrepertoire**

**Oefening baart
kunst**

een behoorlijke mate van realistisch zelfinzicht. Het zou jammer zijn als je denkt dat bepaalde eigenschappen niet bij jou passen, terwijl je jezelf niet eens de kans hebt gegeven die te ontwikkelen. Het kan dan ook geen kwaad om door middel van oefeningen uit dit boek te ontdekken wat je mogelijkheden zijn. Voor iemand die bijvoorbeeld laag scoort op factor I (Extraversie) zal het lastig zijn ondernemingszin te ontwikkelen. Als zijn kracht ligt in factor III (Zorgvuldigheid) zal hij de kwaliteiten ‘ambitie’ en ‘verantwoordelijkheidsbesef’ gemakkelijker ontwikkelen. Een trainer communicatieve vaardigheden zegt daarover:

‘Met mijn belangstelling voor training en verandering koesterde ik jarenlang de opvatting dat bijna alle gedrag in principe aan te leren en af te leren is. Als ik dacht aan de verhouding aangeleerd vs. aangeboren eigenschappen (en gedrag), dacht ik toch minstens aan een verhouding 80/20. Totdat mijn dochter geboren werd en ik ook veel andere pasgeborenen zag. Wat zit er al veel karakter in zo’n klein mensje! Mijn opvattingen over wat aangeboren en aangeleerd is, zijn daardoor veranderd. Maar mijn belangstelling voor trainen niet. Het gaat er mijns inziens toch om jezelf zo goed mogelijk in kaart te brengen en jezelf dan te oefenen in datgene wat belangrijk voor je is. Een reëel zelfbeeld is daarbij nodig om in te kunnen schatten in hoeverre je het gewenste doel (gedrag) binnen je eigen mogelijkheden (tijd en energieplafond) kunt realiseren.’

In dit verband is ook een waarschuwing van prof. dr. Gerrit Lang (emeritus) op zijn plaats. Hij ageert tegen de suprematie van waardepatronen uit de Angelsaksische cultuur. Jonge mensen hoeven zich niet allemaal te ontwikkelen tot het prototype van de succesvolle zakenvrouw of zakenman. Zij zouden bij voorkeur kwaliteiten moeten ontwikkelen die bij hen passen, voor zichzelf moeten kiezen en niet voor datgene wat anderen van hen verwachten.

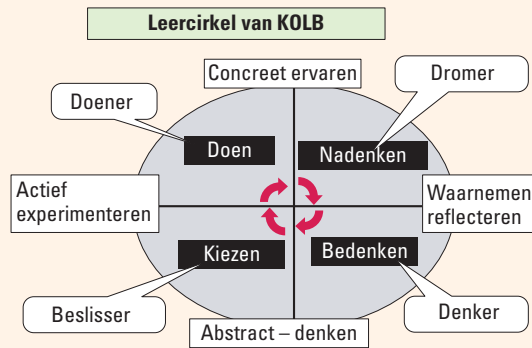
1.5 Hoe leer je vaardigheden aan?

In dit boek nemen we kwaliteiten (persoonskenmerken) als ingang. Voor we in de volgende hoofdstukken een aantal van die veelgevraagde kwaliteiten gaan behandelen, verschaffen we enig inzicht in het proces dat zich afspeelt bij ervaringsleren en het gericht aanleren van vaardigheden.

Leren wordt door Kolb (Groen, 2006) gezien als een cyclisch proces met vier te onderscheiden onderdelen. Leren begint in deze visie bij de eigen directe, concrete ervaringen (fase 1). Daarop reflecteren we vervolgens: we nemen afstand van de situatie en denken erover na (fase 2). Die observaties proberen we vervolgens te veralgemeniseren, op een theoretischer plan te brengen (fase 3). Met die algemenere inzichten komen we tot ideeën voor fase 4: het actieve experimenteren, het oefenen in nieuwe situaties, wat uiteindelijk weer leidt tot concrete ervaringen. En zo is de cirkel rond (figuur 1.4).

Echter, niet iedereen begint in fase 1. In figuur 1.4 schetst Kolb behalve de vier fasen waarin het leerproces zich voltrekt ook vier typerende stijlen van leren: de doener, de dromer, de denker en de beslisser.

Figuur 1.4 Leercirkel van Kolb



Bron: Saxion Hogeschool

De doener is heel praktisch gericht, hij wil uitproberen en oefenen. De dromer of bezinner heeft ruimte nodig voor eigen inbreng, bekijkt de situatie vanuit verschillende invalshoeken. De denker wil eerst theoretische modellen beredeneren en daarna pas oefenen en het geleerde in de praktijk uitproberen. De beslissers houdt van een gestructureerd informatief programma en van situaties waarin een oplossing mogelijk is (Groen, 2006).

Kolb gaat ervan uit dat jouw manier van leren begint in dat kwadrant waarin jouw stijl het sterkst ontwikkeld is. Dit wil dus zeggen dat je, waar je ook begint, de hele leercyclus kunt doorlopen en de verschillende stijlen integreert.

Kolbs belangrijkste boodschap is dat je om te leren en jezelf te ontwikkelen niet alleen moet denken maar ook moet doen. Om vaardig te worden op een bepaald gebied zul je bovendien de betreffende vaardigheid

- zowel in denken als gedrag moeten begrijpen;
- moeten kunnen oefenen;
- moeten beoordelen naar aanleiding van de feedback die je krijgt op je uitvoering;
- vaak moeten gebruiken om haar uiteindelijk echt in je gedragsrepertoire te kunnen opnemen.

(Robbins, 2005)

Niet alleen het zelf doen leidt tot leren, je kunt ook leren van anderen, 'cognitief leren' (in gedachten leren) of 'plaatsvervangend leren' (in plaats van het zelf te ondervinden). Deze **sociaal-leertheorie** werd in eerste instantie ontwikkeld door Bandura (Mischel, 2004). De kern van deze theorie is dat het waarnemen van een bepaalde aanpak bij anderen en het resultaat van die aanpak kunnen leiden tot de wens om dit gedrag te imiteren (bij een positief resultaat) of juist niet te imiteren (bij een negatief resultaat). Hoe meer degene die het voorbeeldgedrag vertoont op ons lijkt qua leeftijd, geslacht, enzovoort, des te groter is de kans dat we dat gedrag als modelgedrag voor onszelf accepteren (in termen van Kolb leidt dit observeren tot het wel of juist niet actief willen gaan experimenteren met dat gedrag).

Denken
Doen

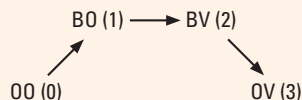
Sociaal-leertheorie

1.6 Wat zijn belemmeringen tijdens het leerproces?

Soms is het zien van goed modelgedrag echter niet genoeg om aan de slag te gaan. Het kan zijn dat iemand wel ziet hoe het zou moeten, maar zichzelf niet in staat acht dat op een vergelijkbare manier na te doen. Vaak spelen dan negatieve, irrationele gedachten een rol. Deze gedachten belemmeren het ontwikkelingsproces. Die dienen eerst 'opgeruimd' te worden. In hoofdstuk 8, Gevoel van eigenwaarde, gaan we daar nader op in.

Een andere belemmering voor het aanleren van ander gedrag (nieuwe vaardigheden) is het gevoel dat je zo kunstmatig te werk gaat. Je nieuwe gedrag 'hoort' niet bij je. Zolang je je niet bewust bent van wat je nu precies aan het doen bent in de omgang met andere mensen, geen weet hebt van sociale en/of communicatieve vaardigheden, ben je waarschijnlijk redelijk tevreden over de gang van zaken. Je kunt ook erg ontevreden zijn, maar dan ben je er al van bewust dat er iets niet naar wens gaat (fase 1, zie figuur 1.5).

Figuur 1.5 Vaardigheidsontwikkeling



Fase 0 – je bent onbewust onvaardig (00)

Fase 1 – je bent bewust onvaardig (BO)

Fase 2 – je bent bewust vaardig (BV)

Fase 3 – je bent onbewust vaardig (OV)

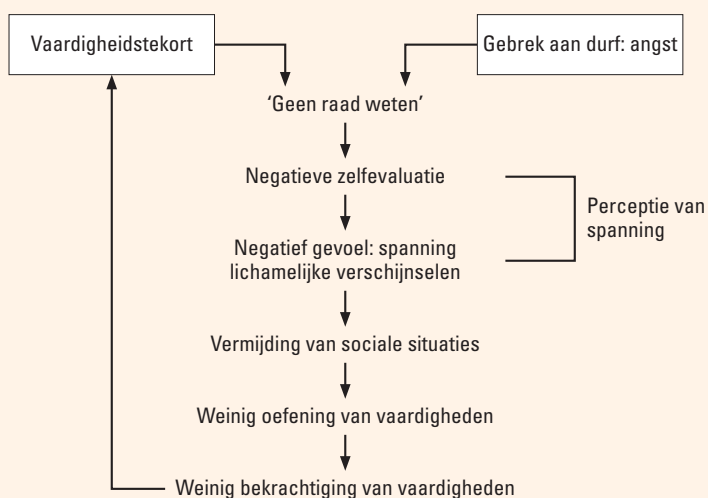


We gaan nu even uit van een redelijke tevredenheid. Er is geen vuiltje aan de lucht (fase 0). Nu begin je, om wat voor reden dan ook, inzicht te verkrijgen in het belang van sociale en communicatieve vaardigheden en je gaat je daarin oefenen. Je wordt je ervan bewust dat je soms wat onhandig te werk gaat, kortom je vindt dat je van alles 'fout' doet (fase 1). Een erg onaangename fase. Je oefent stug door, gedreven door de wens de vaardigheid toch onder de knie te krijgen, of gedreven door de wens tot een voldoende beoordeling. Je maakt wel vorderingen, maar nu vind je dat je alles zo precies volgens het boekje doet, zo gekunsteld. Iedereen kan, naar jouw gevoel, aan je gedrag aflezen dat je je aan de communicatieregels probeert te houden. Weer mis, je denkt dat het allemaal erg onecht overkomt en je verlangt terug naar je naïviteit van vroeger, toen je je nog niet onderwierp aan dit soort onaangename oefensituaties (fase 2). Ten slotte begin je toch minder krampachtig te worden, je gaat de aangeleerde vaardigheden integreren in je eigen stijl van werken. Je denkt er steeds minder bij na (fase 3). Nu is het echter oppassen geblazen. Het is goed als je toch af en toe eens kritisch naar jezelf kijkt en na afloop van bijvoorbeeld de een of andere bijeenkomst nagaat wat je ervan terecht hebt gebracht.

Het kan zijn dat je in fase 1 blijft steken en dat je het gevoel hebt dat je niet verder komt. Je komt in een vicieuze cirkel terecht. Van der Molen (2000) heeft een model uitgewerkt van de werking van zo'n vicieuze cirkel.

In de eerste plaats treden bij mensen die zich geen raad weten met sociale situaties, gevoelens van angst en spanning op. Ze durven niet goed en/of ze weten niet hoe ze moeten handelen. Dit zich 'geen raad' weten heeft tot gevolg dat ze niet tevreden zijn over zichzelf, ze hebben negatieve gedachten en negatieve gevoelens over zichzelf: 'Wat doe ik weer stuntelig, ik kan weer niet uit mijn woorden komen, ik zie dat niemand begrijpt waar ik het over heb. Mijn handen trillen, dat ziet iedereen en ik krijg vast weer rode vlekken in mijn nek, die ook iedereen zal zien.' Mensen gaan dan de situaties die zoveel spanning, angst en lichamelijk ongemak oproepen, vermijden. Daarmee is tegelijkertijd de mogelijkheid verdwenen om te oefenen, om ook eens een complimentje te krijgen en vaardiger te worden in de sociale omgang. In figuur 1.6 wordt deze vicieuze cirkel samengevat.

Figuur 1.6 **Vicieuze cirkel bij vaardigheidstekorten**

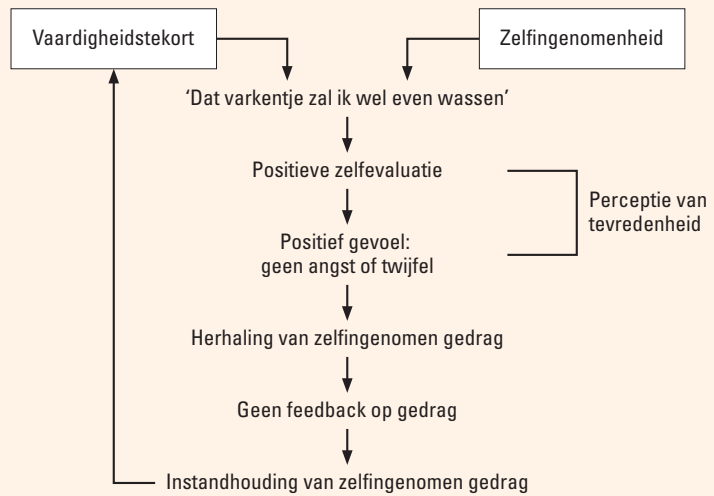


Bron: Van der Molen, 2000

Zelfingenomenheid

Een soortgelijke vicieuze cirkel ontstaat overigens ook als mensen geen sociale vaardigheden ontwikkelen omdat ze te overheersend zijn. In plaats van het gebrek aan durf is het dan de zelfingenomenheid die hen ertoe aanzet om anderen te overdonderen. Dit belemmert anderen, die zich terugtrekken en geen commentaar meer geven op het veeleisende en soms arrogante gedrag. De kans om gecorrigeerd te worden is dan zo minimaal geworden dat oefening in de ontbrekende vaardigheid niet noodzakelijk lijkt en achterwege blijft. De zelfingenomenheid en daarmee het dwingende gedrag worden zo in stand gehouden (figuur 1.7).

Figuur 1.7 **Vicieuze cirkel bij in stand houden van zelfingenomenheid**



Variante op figuur van Van der Molen, 2000

1.7 Hoe verloopt je persoonlijke ontwikkeling?

In de vorige paragrafen hebben we beschreven hoe mensen zich in het algemeen ontwikkelen. Hoe ontwikkel je jezelf nu doelbewust in de richting van de kwaliteiten (en/of competenties) die van belang zijn voor jouw toekomstige beroep? Je richt je daarbij op activiteiten die zowel je persoonlijke als je professionele 'groei' stimuleren. Belangrijke hulpmiddelen zijn daarbij je **persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)** en het portfolio.

Bij het opzetten van een persoonlijk ontwikkelingsplan stel je jezelf de volgende vragen: 'Wie ben ik?' (wat ben je voor mens, wat bezielt je), 'Wat kan ik?' (waar ben je goed in), 'Wat wil ik?' (wat ambieer je, waar wil je je voor inzetten) en 'Hoe bereik ik wat ik wil?' (wat zijn je mogelijkheden en bereidheid tot verdere ontwikkeling). Je vraagt je af wat je tot nu toe gedaan en bereikt hebt. Je kijkt wat je in huis hebt aan (vak) kennis, sociale en communicatieve vaardigheden en bedenkt op welke wijze en in welke richting je je verder wilt ontwikkelen.

Als illustratie geven we hier een voorbeeld van een gedeelte van een POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) van een jonge trainee bij een grote internationale organisatie.

Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)

■ Voorbeeld 1.3 Deel 3 van een POP: Actieplan

Deel 3: Actieplan bij de competentie Sensitiviteit (= Gevoeligheid: je bewust worden van andere mensen en de omgeving en je eigen invloed daarop. Gedrag dat laat zien dat je de gevoelens en behoeften van anderen onderkent.)

Ontwikkelactiviteiten gedurende 1e termijn	Situaties om gedrag te oefenen	Benodigde hulp	Planning
Beter rekening houden met andere mensen: vragen naar wensen, belangen en doelstellingen van anderen door gespreksvaardigheden	Gesprekken tijdens verkoopfunctie Vergaderingen/werkoverleg Traineeactiviteiten Situaties in privé-leven	Checklist: Do's 1 Gesprek voorbereid? 2 Open vragen gesteld? 3 Actief geluisterd? 4 Samenvattingen gegeven? 5 Juiste toon ((in)formeel) Don'ts 1 Gesloten vragen 2 Onjuiste toon aanslaan (té informeel of té formeel)	September van dit jaar
Informele communicatie als aanvulling op formeel contact met collega's	Gesprekken met collega's ICT	Logboek maken	September van dit jaar
Waardering uitspreken voor goede resultaten van anderen	Collega's Situaties in privé-leven		September van dit jaar
Belangrijke data van anderen bijhouden en actie ondernemen	Collega's Klanten Vrienden/familie	Agenda	Eerste resultaten: maart volgend jaar, dan evalueren

SMART-model

Een handig hulpmiddel om je ontwikkelactiviteiten (leerdoelen en aanpak) te concretiseren is het **SMART-model**. De letters SMART staan voor:

S = Specifiek

Wees heel concreet: welk gedeelte van je gedrag, ga je in welke situatie(s), hoe aanpakken? Uit de formulering moet al blijken welke activiteiten je gaat ondernemen. Elke volgende stap uit het model helpt het leerdoel specifiek maken.

M = Meetbaar

Maak je gedrag meetbaar. Ga uit van een basismeting, dat wil zeggen: hoe vaak komt het gedrag dat je wilt ontwikkelen nu in periode x voor? (x = bijvoorbeeld een uur, een dag, of een week, afhankelijk van wat je leerdoel is.) Geef aan wat je wilt bereiken en hoe je weet of je dat bereikt hebt (hoe meet je dat?). Gebruik tussenmetingen (zie ook bij de letters R en T).

A = Acceptabel of Aanvaardbaar, en dat zowel voor jezelf als voor anderen
Je kijkt wat de belangrijkste reden is, of redenen zijn waarom je dit gedrag tot nu toe niet wat meer ontwikkeld hebt, en of verandering van dit patroon jezelf en/of anderen niet te zeer in problemen brengt. De A staat ook voor Ambitueus.

Uitdagende doelen, dat wil zeggen: niet te moeilijk (wel te bereiken), maar ook niet te gemakkelijk.

R = Realistisch

Gedrag dat je hebt aangeleerd over een lange periode, kun je niet in één klap radicaal veranderen. Schat in of de stap niet te groot is en ook of het in de tijdsperiode die je voor ogen hebt haalbaar lijkt. Bepaal tussenstappen – mijlpalen – in je plan, zodat je onderweg al kunt meten of je op de goede weg zit en beter kunt inschatten of je einddoel realistisch is.

We geven eerst een voorbeeld en vervolgens dan met de T.

■ Voorbeeld 1.4 Een goed voornemen



Specifiek

Wat ga ik precies doen?

Ik ga mijn kast opruimen. Ik ga alles uit de kast halen. Beslissen welke boeken ik nog houd en welke ik verkoop. Mappen ordenen en herinrichten. Stapels van de grond en het bureau uitzoeken en in mappen doen. Een map 'Overig' maken voor dingen die ik nog niet weet te ordenen.



Meetbaar

Hoe meet ik mijn doel?

Ik kan het gewoon per plank aanpakken. Ik denk dat een plank opruimen mij twee uur kost. En wat ik daarnaast op de grond heb liggen beschouw ik ook als een deel om aan te pakken.



Acceptabel

Is het doel acceptabel voor mezelf en anderen?

Ja, ik moet er even tijd aan besteden, maar ik win tijd terug als ik alles weer goed weet te vinden. Ik studeer ook beter als het opgeruimd is. Huisgenoten ondersteunen mijn plan ook. Als ik dat wat ik weg wil doen, maar niet allemaal in de gang zet.



Realistisch

Mijn doel is realistisch.

Ik heb voldoende vakantieweken om een week hieraan te besteden. Als ik met mezelf afspraak maak dat ik overdag tussen 11.00 en 17.00 daarmee bezig ben en 's avonds andere dingen kan doen, is het wel realistisch voor me. Elke dag er twee uur aan werken is voor mij bijvoorbeeld niet realistisch. Dan gaat het me te lang duren en geef ik op. Er maar één dag voor uittrekken lijkt me ook niet zo realistisch, gezien de troep.



Tijdgebonden

Wanneer is de deadline?

Het moet af zijn voor het nieuwe studiejaar begint. Ik besteed er een week in juli aan. Halverwege zie ik of dat genoeg is om het af te krijgen. Zo niet dan plan ik een aantal extra dagen.

T = Tijdgebonden

Leg meetmomenten vast, meteen bij het maken van je plan (van aanpak).

Zo kijk je op van tevoren vastgestelde momenten of je op de goede weg bent. Indien nodig om op een realistische manier je doel te bereiken stel je je plan bij. Maak – zeker in het begin – de perioden tussen meetmomenten niet te lang, maar wel lang genoeg om het te ontwikkelen gedrag te oefenen.



De hulp en feedback van anderen is bij het bereiken van je leerdoelen onontbeerlijk. Een uitwerking van dit SMART-model staat beschreven op de website.

Portfolio

De resultaten van je ontwikkelingsproces kun je opslaan in een dossier, een zogenoemd portfolio. De meeste hogescholen werken met POP's en portfolio's (competentiegericht leren). Meestal begin je zo'n POP met je startprofiel: waar liggen je sterke kanten, waar je minder sterke? Wat kun je, wil je of moet je ontwikkelen? Je kunt het portfolio gebruiken om je eigen ontwikkeling bij te houden, maar het is tevens bedoeld als basis voor het overleg met je mentor of andere (stage)begeleiders. De resultaten van de oefeningen in dit boek bijvoorbeeld passen goed in je portfolio. Ze geven je concrete aanknopingspunten voor gesprekken. Je portfolio kan je ook van pas komen in de eindfase van je studie, als je uitkijkt naar een baan en gaat solliciteren.

Opleidingen stellen hun eigen eisen aan de opbouw van POP's en portfolio's. Daarnaast geven bijvoorbeeld Burke en Belgrad (Brakkee, 2008) nog een aantal algemene tips.

Tien tips voor het samenstellen van een portfolio

- 1 **Formuleer je eigen leerdoelen:** waarin wil jij jezelf professionaliseren? Bijvoorbeeld: Ik wil mij tijdens presentaties bewuster tot het publiek richten of ik wil mij de taak van voorzitter van een team eigen maken. Of: ik wil in veelvoorkomende gespreksituaties meer letten op sfeer en proces en acties ondernemen waarvoor ieder aan bod komt.
- 2 **Verzamel en structureer:** verzamel zoveel mogelijk bewijsmateriaal (beter te veel dan te weinig), maar orden het zodanig dat het overzichtelijk blijft, bijvoorbeeld per onderwerp en per onderwerp weer naar kwaliteit.
- 3 **Maak een selectie:** wat, hoe, wie, hoe vaak?
- 4 Geef er een **persoonlijk tintje** aan: eigen stijl, wat flair.
- 5 Houd jezelf regelmatig een **spiegel** voor, kijk terug: is er vooruitgang?
- 6 **Vraag feedback** aan mensen die je respecteert. Denk hierbij aan het spreekwoord 'Zachte heelmeesters maken stinkende wonden'.
- 7 **Evalueer en stel bij.** Als het niet perfect is, geen nood; zoek een ander geschikt moment om het beter te doen.
- 8 Kijk eens bij anderen en luister naar hun ideeën. Je hoeft elkaar niet altijd als concurrent te zien en kunt **elkaar inspireren**.
- 9 Stop er steeds iets in en gooi er wat uit; een portfolio is een **reflectie op je groeiproces**. Als er niets verandert in je portfolio, staat je groei blijkbaar stil.
- 10 Een schouderklopje voor jezelf mag, valse bescheidenheid is uit den boze. Als je iets goed gedaan hebt, mag dat gezien worden en mag je jezelf gerust een **compliment** geven.
(Bron: Brakkee, 2008)

1.8 Wat kan het model van de logische niveaus bijdragen aan je ontwikkeling?

In de zeventiger jaren 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 figuur 1.8). Deze zes niveaus hebben een logische relatie met elkaar en beïnvloeden elkaar wederzijds.

Figuur 1.8 Model van de logische niveaus



- 1 De basis van het model is de omgeving of context. Waar, wanneer en met wie? De context is plaats- en tijdgebonden en geeft de grenzen aan.
- 2 Binnen deze context vindt je gedrag plaats. Wat doe ik of ga ik doen?
- 3 Vaardigheden/competenties/capaciteiten. Over welke vaardigheden beschik ik en wat moet ik bijleren?
- 4 Overtuigingen. Wat vind ik belangrijk, waar geloof ik in en waar sta ik voor?
- 5 Identiteit. Wie ben ik of wat ben ik voor medewerker?
- 6 Missie/visie. Wat drijft mij? Wat wil ik uitdragen? Wat inspireert mij?

Dit model laat zien dat het gedrag van mensen het resultaat is van een aantal factoren, dat zich vaak op onbewust niveau afspeelt. Verandering kan tot stand komen door kritisch onderzoek naar belemmeringen op een (of meer) van de verschillende niveaus. Bij elk van de niveaus kun je je de vraag stellen of en zo ja, hoe ze zich tot elkaar verhouden. Zo kun je je bijvoorbeeld afvragen of de doelen die je stelt wel te realiseren zijn in de omgeving waarin je werkzaam bent. Je kunt je ook afvragen of je capaciteiten en vaardigheden wel voldoende zijn om je

overtuigingen over te brengen. Als de niveaus niet congruent zijn met elkaar kun je zien waar de schoen wringt. Het model kan je zo helpen om verandering aan te brengen op een van de niveaus.

We geven met behulp van het model een voorbeeld van een congruente invulling. 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.

■ **Voorbeeld 1.5 Logische niveaus ingevuld voor unithoofd, Sanne van H.**

Persoonlijk

Omgeving

Met en voor wie, waar en wanneer werk ik?

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

Wat doe ik?

Ik sta open voor contact met iedereen binnen de afdeling en gedraag me daar ook naar. Ik loop rond, heb belangstelling voor de mensen en de gang van zaken. Ik kijk rond en regel mijn zaakjes vanuit mijn kantoor en binnen het team met behulp van werkoverleg en stafvergaderingen.

Vaardigheden

Wat kan ik?

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**

Wat vind ik belangrijk?

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

Wie ben ik of wat wil ik zijn?

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**

Wat drijft mij?

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 die verantwoordelijk zijn voor die veilige omgeving.

Het model van de logische niveaus is niet alleen bruikbaar voor de ontwikkeling van individuen. Ook organisaties kunnen met behulp van dit model inzicht verschaffen in hun beweegredenen en daadwerkelijk gedrag.

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

■ **Voorbeeld 1.6 Logische niveaus ingevuld voor de organisatie Oxfam Novib**

Waarvoor?	Visie Wat drijft ons? Wij streven naar een rechtvaardige wereld zonder armoede.
Wie ben ik/ Wie zijn wij?	Missie/Strategie Wie zijn wij of wat willen wij zijn? Wij zijn een organisatie die mensen wil helpen die (nog) niet voor zichzelf op kunnen komen. Wij willen internationale solidariteit gestalte geven. Wij zoeken naar ontplooiingsmogelijkheden voor kinderen in ontwikkelingslanden.
Waarom? Wat vinden wij belangrijk?	Bedrijfscultuur Wat vinden wij belangrijk? Iedereen heeft recht op goede voeding, gezondheid en onderwijs. Op een toekomst die je zelf bepaalt. We vinden dat mensen in ontwikkelingslanden niet eindeloos afhankelijk moeten blijven van hulp. Alleen door de problemen structureel op te lossen komen zij er blijvend bovenop.
Hoe?	Waar zijn we goed in Wat kunnen wij? 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.
Wat?	Activiteiten Wat doen wij? 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.'
Waar en wanneer?	Omgeving Voor wie, waar en wanneer doen wij dat? 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.


Het zijn overigens 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, vermeldt 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.'

Samenvatting

- We hanteren in dit boek een model waarin we de persoonlijkheidsstructuur hebben ingedeeld in drie lagen:
 - 1 vaardigheden (het zichtbare gedrag);
 - 2 kwaliteiten (de houding of attitude die het gedrag stuurt);
 - 3 basiseigenschappen (zij vormen de grondslag voor de kwaliteiten en het daaruit voortvloeiende gedrag).
- Vaardigheden zijn aan te leren. Maar als je er iets mee wilt bereiken zal ook je houding daarmee overeen moeten komen en dien je kwaliteiten te ontwikkelen die voor jouw toekomstige beroep van belang zijn. Aan de basis van de kwaliteiten liggen persoonlijke eigenschappen, die het wezenlijke deel uitmaken van de persoonlijkheid. De zogenoemde Big Five.
- De Big Five bestaat uit vijf dimensies/factoren die de grondslag vormen voor elk menselijk gedrag.
 - 1 Factor I = de mate waarin iemand sociaal, actief, optimistisch, vrolijk is en gericht op andere mensen.
 - 2 Factor II = de mate waarin iemand behulpzaam, coöperatief, gevoelig, vergevingsgezind is.
 - 3 Factor III = de mate waarin iemand gedisciplineerd, betrouwbaar, volhardend, punctueel is.
 - 4 Factor IV = de mate waarin iemand kalm, ontspannen en zelfverzekerd is.
 - 5 Factor V = de mate waarin iemand creatief, origineel is en verbeeldingskracht heeft.
- Onderscheid tussen wat is aangeboren en aangeleerd is in de praktijk moeilijk te maken.
- De vraag naar de mate waarin je jezelf kunt veranderen, is niet eenduidig te beantwoorden. Het hangt mede af van de bereidwilligheid tot ontwikkeling van bepaalde vermogens.
- Je kunt inzicht verkrijgen in je persoonlijke eigenschappen en een plan maken om in dat kader je kwaliteiten en/of competenties verder te ontwikkelen. Het is een zoektocht naar doelen, mogelijkheden en motivatie.
- Het stellen van leerdoelen kun je opnemen in je POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) en je ervaringen, oefeningen en zelfreflectie kun je bijhouden in je portfolio.
- Een hulpmiddel daarbij is het model van de logische niveaus om inzicht te verkrijgen in beweegredenen en daadwerkelijk gedrag.

Schematisch overzicht oefeningen hoofdstuk 1

Oefening- nummer	Oefentema	Website 
1.1	Kernkwadrant toepassen op de vijf eigenschapsdimensies	Uitwerking van de opdracht
1.2	Kernkwadrant toepassen op voorbeelden uit het boek: benoemen van de uitdaging	Uitwerking van de opdracht
1.3	SMART-model toepassen op een voorbeeld uit het boek	Beoordeling van elke letter van het SMART-model
1.4	Een eigen concreet POP of actieplan maken, gekoppeld aan het boek	Enkele tips voor bepalen doel, periode en concreetheid (+ zie na schema)
1.5	Een portfolio bijhouden	Begin maken met eigen portfolio. Wat voor gegevens opnemen in portfolio en tip waar oefening 1.4 onder te brengen

1.1 Het kernkwadrant en de vijf eigenschapsdimensies (1 persoon)

Maak voor elk van de vijf eigenschapsdimensies een passend kernkwadrant zoals het voorbeeld in figuur 1.1. Ga daarvoor als volgt te werk:

- Begin met de naam van de dimensie en zet deze in de linkerbovenhoek (op de plaats van de kernkwaliteit). Bij de eerste dimensie is dit dus Extraversie.
- Ga na welke positieve kwaliteit of vaardigheid hier veel mee te maken heeft en bedenk daar woorden voor zoals in dit geval: naar buiten gericht, openheid, openstaan voor anderen, enzovoort.
- Maak het kwadrant verder af door rechtsboven het teveel van het goede te benoemen (de valkuil).
- Rechtsonder plaats je de uitdaging (het positief tegenovergestelde van de valkuil).
- Plaats linksonder het teveel van de uitdaging (de allergie).
- Doe dit ook voor de overige vier eigenschapsdimensies.

1.2 Uitdagingen benoemen (1 persoon)

Lees in voorbeeld 1.2 de tien persoonsbeschrijvingen nog eens door en benoem bij elk type hun uitdaging (in termen van het kernkwadrant) om het negatieve effect van het beschreven gedrag te beperken.

1.3 SMART-formuleringen (1 persoon)

Beoordeel in hoeverre de persoonlijke ontwikkelingsplannen van de trainee uit voorbeeld 1.3 (actiegedeelte van een POP), SMART geformuleerd zijn.

1.4 Een POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) samenstellen (1 persoon)

Om een specifiek en concreet uitgewerkt persoonlijk ontwikkelingsplan te formuleren ga je als volgt te werk:

- a Stel jezelf een doel waar je de komende periode aan wilt werken.
- b Maak met behulp van de theorie over ervaringsleren en het SMART-model een zo concreet mogelijk plan (POP).
- c Bekijk het overzicht van de kwaliteiten in de inhoudsopgave van dit boek en bepaal welk hoofdstuk het beste aansluit bij je plan. Ga met dit hoofdstuk aan de slag.

1.5 Een portfolio bijhouden (1 persoon)

Bewaar de verslaglegging van onderdelen die je met behulp van dit boek hebt doorgewerkt. Je kunt zo aantonen dat je aan je persoonlijke ontwikkeling werkt. Misschien is er binnen je opleiding of werk een bepaalde structuur voor het opslaan van dit soort gegevens; sluit daar dan bij aan.

- a Geef oefening 1.4 een plaats in je portfolio.
- b Bedenk naar aanleiding van deze oefening welke onderdelen in de komende tijd ook een plaats in je portfolio krijgen.
- c Ga na in hoeverre je activiteiten buiten je opleiding (verenigingswerk, bijbaan, hobby, enzovoort) ook zaken opleveren die in je portfolio bewaard kunnen worden.