

Persoonlijke kwaliteit

Inzicht, oefening en
ontwikkeling



Noordhoff

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

5^e druk

Persoonlijke kwaliteit

Inzicht, oefening en ontwikkeling

Yvonne Gramsbergen-Hoogland
Marijke Deveer
Marjolein Leezenberg

Vijfde druk 2021

Noordhoff Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: Michiel Uilen

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 of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 21

© 2021 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-89192-3

ISBN 978-90-01-89191-6

NUR 741

Woord vooraf bij de vijfde druk

Het prille begin van dit boek ontstond tijdens een (brain)stormachtige bijeenkomst van de uitgever en een aantal docenten van (destijds) 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 zou zijn voor studenten die de ontwikkeling van hun persoonlijke kwaliteit zelf ter hand willen nemen. Dat doel is voor deze vijfde druk nog steeds hetzelfde.

Uitgaande van beroepsprofielen en wervingsadvertenties gingen we op zoek naar middelen waarmee studenten zich bewust kunnen worden van hun sterk en minder sterk ontwikkelde kwaliteiten en naar instrumenten waarmee zij zelfstandig aan de slag kunnen gaan. Recent onderzoek werd verwerkt in het boek.

Yvonne Gramsbergen, Marijke Deveer en Marjolein Leezenberg werkten vanaf de eerste tot en met de vierde druk samen. Bij het schrijven van het boek ondervonden we in de loop van de tijd steun van vele collega's en vakgenoten. Nieuwe drukken kwamen mede tot stand dankzij de feedback van gebruikers. Ook speelden de ontwikkelingen in het hoger onderwijs telkens een rol bij een nieuwe druk. Nieuwe termen, nieuwe beroepsprofielen, een andere wereld: alle leidden ze tot bijstellingen.

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

Groningen, voorjaar 2021

Marjolein Leezenberg

Inhoud

Inleiding/studiewijzer 9

1 De basis: persoonlijkheid 15

- 1.1 Vaardigheden 17
- 1.2 Kwaliteiten 17
- 1.3 Eigenschappen: het Big Five-model 18

2 Ontwikkeling 23

- 2.1 In hoeverre kun je jezelf ontwikkelen? 23
- 2.2 Noodzakelijke ingrediënten voor ontwikkeling 25
- 2.3 Hoe leer je? Het leerproces in beeld 30
 - 2.3.1 Ervaringsleren: een cyclisch proces 30
 - 2.3.2 Ontwikkeling: een zekere mate van bewustheid 31
 - 2.3.3 Modelgedrag 32
 - 2.3.4 Werken vanuit een lacune of werken vanuit talent 32
 - 2.3.5 Belemmeringen tijdens het leerproces 33
- 2.4 Bruikbare instrumenten ter ondersteuning van het leerproces 33
 - 2.4.1 Startpositie bepalen 33
 - 2.4.2 Gewenste situatie vaststellen/werken met leerdoelen 34
 - 2.4.3 Stappenplan uitzetten 35
 - 2.4.4 Leertraject bepalen en resultaten bijhouden 35

3 Zelfverzekerd 39

- 3.1 Wat verstaan we onder zelfverzekerdheid? 41
 - 3.1.1 Locus of control 44
 - 3.1.2 Attributietheorie 45
 - 3.1.3 Aangeleerde hulpeloosheid 45
 - 3.1.4 (Ir)rationele gedachten 45
 - 3.1.5 Appreciative inquiry/waarderend onderzoek 45
 - 3.1.6 Assertiviteit 46
- 3.2 Waarom vragen organisaties naar zelfverzekerde mensen? 47
- 3.3 Hoe ontwikkel je zelfwaardering en zelfverzekerdheid? 48
 - 3.3.1 Van irrationele naar rationele gedachten ET 49
 - 3.3.2 Je emoties de baas 51
 - 3.3.3 De kracht van positief denken 52
 - 3.3.4 Omgaan met lastige situaties 54

4 Stressbestendig 61

- 4.1 Wat verstaan we onder stressbestendigheid? 63
 - 4.1.1 Stresssituaties en -soorten 65
 - 4.1.2 Balans tussen draagkracht en draaglast 65
 - 4.1.3 Weerbaarheid vergroten 66
- 4.2 Waarom vragen organisaties naar stressbestendige mensen? 67

- 4.3 Hoe raak je beter bestand tegen stress? 69
- 4.3.1 Stresssituaties herkennen en aanpakken 70
- 4.3.2 Ordenen en plannen 73
- 4.3.3 Ontspanning: fysieke en mentale training 75
- 4.3.4 Zorg dragen voor sociale ondersteuning 77
- 4.3.5 Spanning verminderen 79

5 Resultaatgericht 85

- 5.1 Wat verstaan we onder resultaatgerichtheid? 87
- 5.2 Waarom vragen organisaties naar resultaatgerichte mensen? 89
- 5.3 Hoe ontwikkel je resultaatgerichtheid? 91
- 5.3.1 Ambitie en doelgerichtheid 91
- 5.3.2 Accuratesse en systematiek 95
- 5.3.3 Doorzettings- en incasseringsvermogen 99
- 5.3.4 Lef en vermijdings- en uitstelgedrag aanpakken 102

6 Teamspeler 109

- 6.1 Wat verstaan we onder collegialiteit (het gedrag van een teamspeler)? 111
- 6.2 Waarom vragen organisaties naar teamspelers? 113
- 6.3 Hoe ontwikkel je je als teamspeler in collegialiteit, empathisch gedrag en flexibiliteit? 116
- 6.3.1 Je inleven in anderen (empathisch vermogen) en actief luisteren 116
- 6.3.2 Non-verbaal gedrag: gebruik van fysieke afstand, positie en gebaren 119
- 6.3.3 Advies geven 122
- 6.3.4 Flexibiliteit in het omgaan met conflicten 124

7 Motiverend 137

- 7.1 Wat verstaan we onder motiverend, activerend en ondersteunend gedrag? 139
- 7.1.1 Behoeftetheorieën en culturele invloeden 142
- 7.1.2 Verwachtingsmodel 144
- 7.1.3 Billijkheidsprincipes 146
- 7.1.4 De zelfdeterminatietheorie (ZDT) 147
- 7.1.5 Leiderschap 148
- 7.2 Waarom vragen organisaties naar mensen die motiverend, activerend en ondersteunend zijn? 149
- 7.3 Hoe ontwikkel je motiverend, activerend en ondersteunend gedrag? 150
- 7.3.1 Kennis van eigen motivatie 151
- 7.3.2 Inlevingsvermogen (empathisch vermogen) vergroten 152
- 7.3.3 Waarderende benadering/krachtgericht coachen 155
- 7.3.4 Leiderschap tonen 156

8 Ondernemend 161

- 8.1 Wat verstaan we onder ondernemend? 163
- 8.2 Waarom vragen organisaties naar ondernemende mensen? 164
- 8.3 Hoe ontwikkel je ondernemend gedrag? 166
- 8.3.1 Energiek, vitaal en optimistisch blijven 166
- 8.3.2 Initiatief nemen 169

- 8.3.3 Overtuigingskracht versterken 172
- 8.3.4 Kansen pakken 175
- 8.3.5 Werken met een planning 176

9 Innovatief 179

- 9.1 Wat verstaan we onder innovatief? 181
 - 9.1.1 Innovatie: een ingeving of hard werken? 183
 - 9.1.2 Innovatie: afwisseling tussen inspanning en rust 184
 - 9.1.3 Innovatie door samenwerking of competitie 185
 - 9.1.4 Inspiratie op methodische wijze 186
 - 9.1.5 Organisaties en het stimuleren van innovatief gedrag 186
- 9.2 Waarom vragen organisaties naar mensen met innovatieve ideeën? 189
- 9.3 Hoe ontwikkel je innovatieve kracht? 190
 - 9.3.1 Go (not) with the flow 193
 - 9.3.2 Visualiseren van ideeën 193
 - 9.3.3 Methodisch out of the box denken 195
 - 9.3.4 Brainstormtechniek en varianten 199

10 Integer 203

- 10.1 Wat verstaan we onder integriteit? 205
 - 10.1.1 Normen en waarden 206
 - 10.1.2 De ontwikkeling van moreel besef 207
 - 10.1.3 Verantwoordelijkheidsbesef 209
 - 10.1.4 Dilemma's en morele afwegingen 211
 - 10.1.5 Ethiek 212
- 10.2 Waarom vragen organisaties naar integere mensen? 214
- 10.3 Hoe ontwikkel je integriteit? 215
 - 10.3.1 Een kritische houding ontwikkelen 215
 - 10.3.2 Criteria ontwikkelen voor het toetsen van keuzes en beslissingen 220
 - 10.3.3 Assertiviteit en lef 224

Bijlage Overzicht basisgespreksvaardigheden 227

1 Luistervaardigheden 227

- 1.1 Aandachtgevend gedrag vertonen 227
- 1.2 Vragen stellen 228
- 1.3 Inhoud parafraseren 228
- 1.4 Gevoel reflecteren 229
- 1.5 Concretiseren 229
- 1.6 Samenvatten 229

2 Zender- of assertieve vaardigheden 230

- 2.1 Informatie geven 230
- 2.2 Feedback geven 231
- 2.3 Feedback ontvangen 233

3 Regulerende vaardigheden 233

- 3.1 Het gesprek openen en de doelstelling(en) vaststellen 233
- 3.2 Terugkoppelen naar de (begin)doelen 234
- 3.3 Het gesprek afsluiten 234

- Checklist 1 Overtuigingskracht [235](#)
- Checklist 2 Ingaan op emoties [236](#)
- Checklist 3 Conflicthanteringsstijl [237](#)
- Checklist 4 Non-verbaal gedrag [239](#)
- Checklist 5 Veelgemaakte fouten bij het stellen en verwezenlijken van doelen [240](#)
- Checklist 6 Veelgemaakte fouten bij kritiek/negatieve feedback ontvangen [241](#)
- Checklist 7 Kritiek/feedback geven [242](#)
- Checklist 8A Zorgvuldigheid [243](#)
- Checklist 8B Zorgvuldigheid [244](#)
- Checklist 9 Invloedsfactoren assertief gedrag [245](#)

Literatuuroverzicht [247](#)

Register [250](#)

Over de auteurs [253](#)

Inleiding/studiewijzer

Sinds vele jaren wordt er in het wo en hbo gewerkt met beroeps- en opleidingsprofielen. Naast kennisgebieden en vaardigheidsaspecten is attitude – (beroeps)houding – een belangrijk onderdeel daarvan. De praktische invulling van de (beroeps)houdingsaspecten is echter nog steeds een van de meest besproken items. Vrijwel iedere hbo- of wo-studierichting traint inmiddels communicatieve en sociale vaardigheden en ook de invulling van beroeps-houding heeft een plaats in elk curriculum.

Uiteindelijk moeten studenten worden opgeleid tot zelfsturende mensen die in staat zijn hun eigen capaciteiten in te schatten, hun kennis aan te vullen en hun vaardighedenrepertoire 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). Met behulp van een aantal vragenlijsten, theorie, tussenvragen, 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 handswijze 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 heroriëntatie 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 achtergrondinformatie over kwaliteiten. De basis wordt uiteengezet en ons werkmodel wordt 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.

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 kom je regelmatig in het boek tegen als je daadwerkelijk aan de slag gaat.

Om optimaal te kunnen werken met dit boek is het noodzakelijk dat je de eerste twee hoofdstukken doorneemt voordat je aan de slag gaat met een van de kwaliteiten (de hoofdstukken 3 tot en met 10).

In 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 beginnen met kwaliteiten die vooral betrekking hebben op de eigen persoon (de 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, leidinggevendenden, teamgenoten, cliënten, klanten, stagiairs 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, bij het contact met de buitenwereld: de samenleving.



De acht hoofdstukken bevatten vragenlijsten, theorie, tussenvragen, oefeningen, checklists en tips. De website www.persoonlijkekwaliteit.noordhoff.nl bevat enkele aanvullingen op de theorie en uitwerkingen van de oefeningen. Ook staat daar allerlei gebruikersmateriaal, zoals in te vullen checklists en formulieren. In het boek wordt het duidelijk aangegeven wanneer je meer informatie op de website kunt vinden.

Na de acht hoofdstukken met kwaliteiten volgt een bijlage met basisgespreksvaardigheden en alle 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 werkboek voor zelfstudie of als onderdeel van een onderwijsprogramma. Hoe kun je al die zaken nu het best gebruiken?

Een keuze maken

Lees de hoofdstukken 1 en 2 voordat je echt met een kwaliteit aan de slag gaat. Je zult dan de rest van de hoofdstukken beter kunnen plaatsen. Vervolgens ga je naar een van de hoofdstukken over kwaliteiten (de hoofdstukken 3 tot en met 10). Je hoeft deze hoofdstukken niet in de gegeven volgorde door te werken. Maak een keuze, afhankelijk van de opdracht van je begeleidend docent, van je eigen leerbehoeften of gezien vanuit je toekomstige werkveld.

Vragenlijst invullen

Elk van de hoofdstukken 3 tot en met 10 begint met een vragenlijst die bedoeld is als introductie op de betreffende kwaliteit (deze vragenlijsten kun je downloaden van de website). Je vult de vragenlijst in om een start te maken met het hoofdstuk. Zo krijg je enig zicht op het gedrag dat mensen

vertonen wanneer zij beschikken over die kwaliteit. Daarnaast geeft de score op de test inzicht in de mate waarin jij zelf over de behandelde kwaliteit beschikt.

Een vragenlijst bevat 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. Wees daarbij zo eerlijk mogelijk. Onderaan de vragenlijst staat het aantal punten dat elk antwoord waard is: de uitslag is alleen voor jou van belang. Onderdruk daarom de neiging om sociaal wenselijke antwoorden te geven, dat wil zeggen: om 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 beoordeelaar dan jijzelf. Voor een vollediger beeld is het namelijk goed om ook een ander (iemand die je goed kent) 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 om 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.

Kwaliteitshoofdstuk doornemen

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

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. Voordat je begint lees je 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 doornemen voorafgaand aan de oefening of een checklist van de website downloaden).

Vervolgens voer je de betreffende oefening(en) uit. Na afloop ga je eerst na wat er goed ging en wat er beter kon. Dan pak je de uitwerkingen op de website (www.persoonlijkekwaliteit.noordhoff.nl) erbij en je neemt deze grondig door. Bij veel oefeningen staan aanwijzingen, aandachtspunten,



suggesties 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 om een dossier aan te leggen, een zogenoemd portfolio. Daarin verzamel en 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 om 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 lees je meer over (zelf)ontwikkeling en het werken met portfolio's.

We wensen je veel plezier!



1

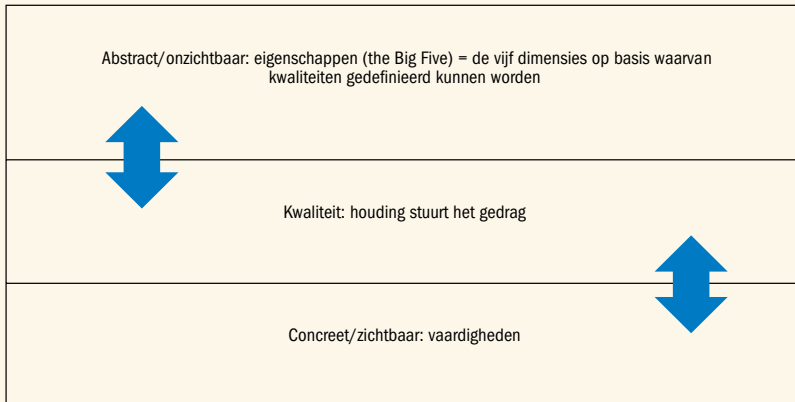
De basis: persoonlijkheid

- 1.1 Vaardigheden
- 1.2 Kwaliteiten
- 1.3 Eigenschappen: het Big Five-model

Mensen verschillen van elkaar in kennis, vaardigheden, ervaring, houding, kwaliteiten en eigenschappen. Organisaties verschillen van elkaar als het gaat om 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), een aantal specifieke persoonskenmerken en de bereidheid om zich verder te ontwikkelen.

In beroeps- en opleidingsprofielen en in functie- en taakomschrijvingen wordt gesproken over kwalificaties waarover afgestudeerden bij voorkeur dienen te beschikken. Daarbij worden de termen *talent*, *kwalificatie*, *vaardigheid*, *skills*, *competentie*, *eigenschap*, *attitude* en *(grond)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 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. Deze ordening is uiteraard even arbitrair als elke andere indeling van de persoonlijkheid, maar 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 (zie model 1.1).

MODEL 1.1 Persoonlijkheid

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

VOORBEELD 1.1**De persoonlijkheid van een topvoetballer**

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

Naast 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, en weet wanneer hijzelf of een medespeler het best kan scoren. Hij moet zowel kunnen samenwerken als zelfstandig kunnen opereren.

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

We gaan hierna wat dieper in op de drie lagen van de persoonlijkheid die we binnen het werkmodel onderscheiden. Op de website vind je aanvullende informatie.



1.1 Vaardigheden

Medewerkers met een hbo-denken- en werkniveau dienen te beschikken over een aantal kwalificaties. Voor elke erkende opleiding zijn die kwalificaties vastgelegd in landelijke beroepsprofielen. Opleidingen hebben die kwalificaties meestal vertaald naar leeruitkomsten, die op hun beurt weer zijn vertaald in de kennis, vaardigheden en attitudeaspecten die zij trainen in hun curriculum.

Van startende beroepsbeoefenaren 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. Naast specifieke beroepsvaardigheden moeten studenten daarom algemene vaardigheden leren beheersen om optimaal voorbereid te zijn op de samenleving: de zogenoemde eenentwintigste-eeuwse vaardigheden. Als noodzakelijke vaardigheden 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 typisch eenentwintigste-eeuws zijn, of van alle tijden.

TUSSENVRAAG 1.1

Welke vaardigheden beheers jij goed?

Als student kun je vaardigheden als kunstjes aanleren, maar met die kunstjes alleen val je uiteindelijk door de mand. Je houding ten opzichte van je gesprekspartner(s) is minstens net zo belangrijk. Is je houding niet passend, dan zal jouw zogenaamd vaardige gedrag geen effect hebben. Vergelijk het met een balvaardige voetballer zonder spelinzicht: in aanleg is hij een talent met de bal, maar hij haalt waarschijnlijk nooit het hoogste team.

1.2 Kwaliteiten

De ideale medewerker is de man of vrouw die onder andere zelfverzekerd, stressbestendig, resultaatgericht, een teamspeler, motiverend, ondernemend, innovatief en integer is. 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 genoemde lijstje lijkt daarvoor een zekere voorspellende waarde te hebben (Bloemers & Hagedoorn, 2012). Van ondernemende medewerkers verwacht men dat zij relatief moeiteloos een bijdrage aan de resultaten zullen leveren. Omdat er veel in teams wordt gewerkt, verwacht men ook flexibiliteit en assertiviteit. Flexibiliteit omdat het samenwerken met anderen aanpassing vereist, assertiviteit omdat het belangrijk is om op een duidelijke manier voor je eigen mening te kunnen uitkomen terwijl je de ander in zijn waarde laat.

Ieder mens beschikt over een aantal kernkwaliteiten: kwaliteiten die hem of haar typeren. Ze liggen verankerd in zijn wezen en worden ontwikkeld vanuit een aantal basiseigenschappen waarmee de ene mens zich onderscheidt van de andere. Ofman (2017) ontwikkelde een model – het zogenoemde kernkwadrant – waarmee iemand kan onderzoeken wat zijn kernkwaliteiten en valkuilen (de schaduwzijde van datgene waarin hij goed is) zijn. Hierop komen we in hoofdstuk 2 uitgebreid terug. Ook zetten we dit model in verschillende oefeningen in.

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 tonen en uitspreken is een vaardigheid. Vaardigheden kunnen worden aangeleerd, maar hoe zit het met kwaliteiten? Hoe en waar worden die ontwikkeld? Wat ligt daaraan ten grondslag?

1.3 Eigenschappen: het Big Five-model

Mensen beschikken over een potentieel, dat wil zeggen: over in aanleg aanwezige vermogens die hen in staat stellen te leren en zich te ontwikkelen. Mensen verschillen van elkaar in de mate waarin zij over deze vermogens beschikken.

Uit onderzoek in de afgelopen decennia zijn vijf factoren bekend die deze vermogens beschrijven. Dit zijn de min of meer stabiele eigenschappen van mensen, de zogenoemde *Big Five* (zie model 1.2).

MODEL 1.2 De vijf eigenschapsdimensies (de Big Five)

Factor I	Extraversie (gericht op de buitenwereld): de mate waarin iemand behoefte heeft om actief met anderen bezig te zijn; 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 is; efficiënt en gestructureerd is.
Factor IV	Emotionele stabiliteit : de mate waarin iemand gevoelig is voor prikkels uit de omgeving; behoefte heeft aan zekerheid; kalm, ontspannen en zelfverzekerd is.
Factor V	Intellectuele autonomie (gericht op het nieuwe): de mate waarin iemand openstaat voor nieuwe opvattingen, mensen en ervaringen; nieuwsgierig en onafhankelijk is in denken en beslissen; creatief of origineel is; verbeeldingskracht heeft.

Voor deze vijf factoren komen in de literatuur verschillende benamingen voor.

Mensen kunnen hoog of laag op deze dimensies scoren, of ergens ertussenin. Hoge scores zijn niet per definitie positief en lage scores zijn 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.

Het model van de Big Five is een zeer breed geaccepteerd persoonlijkheidsmodel dat veel wordt ingezet bij de werving en selectie van personeel, beroepskeuze en loopbaanbegeleiding. Een voorbeeld hiervan is de vragenlijst die Hendriks ontwikkelde op basis van de Big Five, de *Five-Factor Personality Inventory* (FFPI), waarmee het persoonlijkheidsprofiel op de vijf factoren in kaart gebracht kan worden (Hendriks, Hofstee & De Raad, 2011). Ook al is er discussie geweest over integriteit als mogelijke zesde factor, het model staat nog steeds.

Kwaliteiten en de Big Five

Kwaliteiten kunnen beschreven worden aan de hand van het model van de Big Five. Het gaat te ver om daarop hier uitgebreid in te gaan, maar we willen het wel noemen omdat het de basis vormt voor dit boek. De vijf persoonlijkheidseigenschappen (de 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, waarbij de secundaire eigenschap gezien kan worden als het aspect van de primaire eigenschap dat benadrukt wordt. We geven een voorbeeld (zie voorbeeld 1.2).

VOORBEELD 1.2

Motiverend in termen van de Big Five

Mensen die anderen kunnen motiveren, weten wat anderen belangrijk vinden. Ze weten hen te activeren en ervoor te zorgen dat zij de moed erin houden. Ze zijn ondersteunend en behulpzaam bij het uitvoeren van hun voornemens. Ze maken een kritisch onderscheid tussen wat hen zelf motiveert en wat bij anderen mogelijk werkt. Aan de basis van dit gedrag ligt de primaire factor II (Altruïsme) in combinatie met factor III (Consciëntieusheid) en factor V (Intellectuele autonomie). De primaire factor II betekent dat zij op anderen gericht zijn. De combinatie van factor II en factor III is te merken aan het denken aan de ander vanuit eigen oprechtheid. De combinatie van factor II en factor V is te merken aan de vaardigheid om zich in standpunten van anderen te kunnen verplaatsen en anderen in hun waarde te laten. Zij kunnen echt openstaan voor andere ideeën en meningen en daarmee begripvol omgaan.

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 openstaan voor de steeds veranderende context van de wereld om hen heen. In de complexe wereld van tegenwoordig geldt namelijk dat de situatie bepaalt of gedrag effectief is of niet (Mars, 2014).

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 (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 of factoren die de grondslag vormen voor het menselijk gedrag:
 - Factor I *Extraversie* (gericht op de buitenwereld): de mate waarin iemand behoefte heeft om 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 openstaat voor nieuwe opvattingen, mensen en ervaringen.
-