

1

1.1 Afbakening van het onderwerp

1.1.1 *Mensen veranderen is mensenwerk*

Praat met personen van wie de omgeving zegt dat ze ‘moeite hebben met veranderen’, en die weerstand blijkt zich al snel te vertalen in een groot aantal, sterk verschillende uitspraken, zoals:

*Ik kan het niet maar wil het wel.
Ik wil het wel maar durf het niet.
Ik moet het maar mag het niet.
Ik zou willen dat ik het begreep.
Ik wil niet wat ik doe.
Ik zou willen dat ik kon wat ik wil.
Ik weet niet of ik dit wel wil.
Men vindt dat ik dit moet willen.
Jan roept irritatie op.
Marie overtuigt mij niet.*

Het ondersteunen of begeleiden van mensen die willen veranderen begint daarom met luisteren naar mensen — en daartoe moeten ze aan het woord kunnen komen. Wat we dan waarnemen is hun gedrag, bijvoorbeeld wat iemand zegt, hoe men kijkt of beweegt. Helderheid over mensen veranderen vereist daarom allereerst helderheid over ‘verandergedrag’ en ‘niet-verander’- of ‘weerstandsgedrag’. Kortom, waar hebben we het over als we het hebben over *mensen veranderen*? In deze paragraaf gaan we in op kernbegrippen die in latere hoofdstukken zullen worden gebruikt. We introduceren een model (figuur 1.1) waarin de relatie tussen persoonlijkheid, gedrag en situatie zal worden verduidelijkt. Deze relatie zal nader worden uitgewerkt in de volgende paragrafen van dit hoofdstuk.

1.1.2 *Waar hebben we het over?*

In de psychologie wordt over het algemeen met dezelfde begrippen gewerkt als in de dagelijkse omgangstaal. Ook psychologen gebruiken woorden als ‘emotie’, ‘intelligentie’, ‘motivatie’ en ‘angst’. Maar in een wetenschappelijke benadering is het nodig om precies te zijn over wat met de gehanteerde begrippen wordt bedoeld. Wetenschap begint dan ook altijd met de vraag

‘Waar hebben we het over?’ In welke mate is het uit het hoofd leren van een nieuw telefoonnummer een verandering? We zijn geneigd dit maar een beperkte, ‘oppervlakkige’ verandering te vinden. En als dat nieuwe nummer hoort bij een nieuw kantoor op een kaal bedrijfsterrein waarheen men moet verhuizen na 20 jaar plezierig werken in de oude binnenstad? Dan staat dat nummer op eens symbool voor iets anders, iets dat minder direct waarneembaar is, maar mogelijkwerwijs een grote verandering is voor die persoon. Er is dus verschil tussen gedrag en de betekenis van dat gedrag voor de persoon. Die duiding wordt enerzijds bepaald door de motieven, voorkeuren, affiniteiten en blokkades, kortom door de persoonlijkheid van de persoon (zie verder hoofdstuk 2), en anderzijds door de situatie waarin die persoon zich, naar diens opvatting, bevindt (zie verder hoofdstuk 3).

Van belang is dus waarover we het hebben als we termen gebruiken als ‘intelligentie’, ‘emotie’ en ‘motivatie’ bij het toeschrijven van oorzaken aan waargenomen gedrag. We maken het volgende onderscheid (Jansen, 2003):

- Gedrag waarvan op grond van een gegeven probleem gesteld kan worden dat het ‘goed’ of ‘fout’ is, duiden we aan als ‘zich intelligent gedragen’. We bedoelen daarmee dat het betreffende gedrag in hoofdzaak tot stand komt op grond van onderliggende intelligentieprocessen. Intelligentie heeft te maken met een voorhanden probleem en de oplossing daarvan binnen een gestelde norm van wat correct of foutief is. Intelligentie gaat over het *juiste* kennen of kunnen gelet op wat aan de orde is. De basisvraag hier is: *Klopt dit?*
- Gedrag waarin *gevoelens* over een object, een stand van zaken of een mens worden uitgedrukt, duiden we aan als ‘zich emotioneel gedragen’. We bedoelen daarmee dat het betreffende gedrag in hoofdzaak tot stand komt op grond van onderliggende emotieprocessen. Het gaat nu niet om goed/fout maar om prettig/aangenaam, akelig/vervelend of voorkeur of afkeur. De basisvraag hier is: *Vindt u dit fijn?*
- Gedrag waarin intenties ten aanzien van een object, een stand van zaken of een mens worden uitgedrukt, duiden we aan als ‘zich gemotiveerd gedragen’. We bedoelen daarmee dat het betreffende gedrag in hoofdzaak tot stand komt op grond van onderliggende motivatieprocessen. Het gaat om gedrag waarin sprake is van de neiging of intentie om iets te willen of te doen. De basisvraag hier is: *Wilt u dit?*

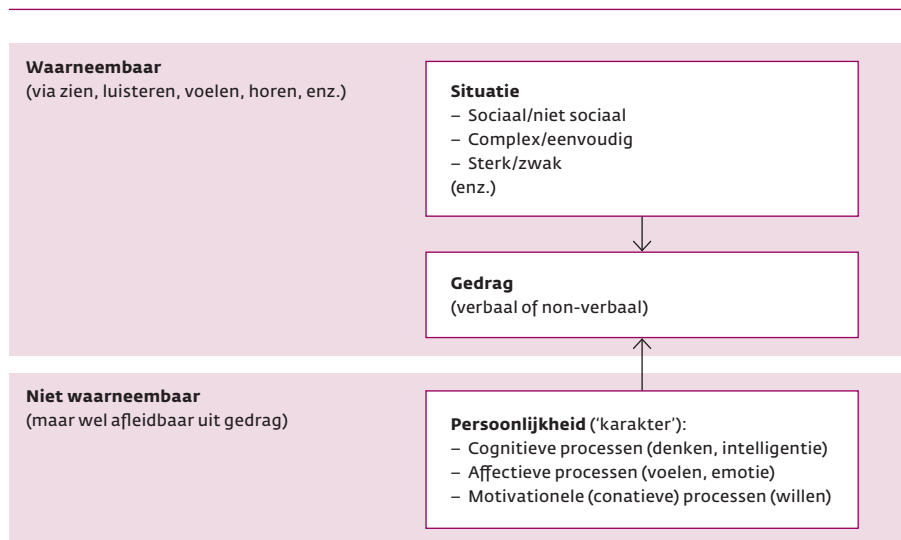
Met andere woorden: hetzelfde waargenomen gedrag kan afhankelijk van de duiding iets zeggen over de intelligentie, emotie of motivatie van de persoon in kwestie (zie ook figuur 1.1). Zo geeft bijvoorbeeld de reactie op de stelling:

'Veel mensen zijn tegen de verdere toepassing van kernenergie' informatie over de intelligentie, emotie of motivatie van de respondent afhankelijk van het antwoordkader dat wordt gebruikt, namelijk:

- 'Ja/nee': Klopt deze uitspraak? Dit geeft informatie over intelligentie.
- 'Dat vind ik prettig/vervelend': Wat roept deze uitspraak bij u op? Dit geeft informatie over emotie.
- 'Ik sluit me wel/niet bij die mensen aan': Bent u in deze geneigd tot actie? Dit geeft informatie over motivatie.

Als eenmaal helder is over welk soort gedrag we het hebben is vervolgens de vraag waardoor dat gedrag wordt veroorzaakt. Dan is het goed mogelijk dat zich intelligent gedragen zowel bepaald wordt door zoiets als intelligentie (het *vermogen* vraagstukken op te lossen) als ook door motivationele componenten (de *wil* om het op te lossen). Anders gezegd: *waargenomen gedrag* is altijd de uitkomst van zowel intelligentie- als emotie- alsook motivatieprocessen. Die processen zijn overigens redelijk onafhankelijk: men kan slim zijn en lui, of dom en uiterst betrokken. Intelligentie en persoonlijkheid zijn onafhankelijke factoren (Eysenck, 1994). Het is dus niet zo dat bijvoorbeeld slimme mensen vaker neurotisch zijn. Figuur 1.1 laat zien hoe de genoemde elementen zich tot elkaar verhouden.

FIGUUR 1.1 Gedrag als uitkomst van het samenspel van niet-waarneembare processen in de persoon en waarneembare kenmerken van de situatie



In de volgende paragrafen wordt deze figuur verder uitgewerkt. We gaan achtereenvolgens in op de relatie tussen persoonlijkheid en gedrag (paragraaf 1.2) en de relatie tussen situatie en gedrag (paragraaf 1.3). De laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaat over de relatie tussen persoonsdimensies en werksituaties.

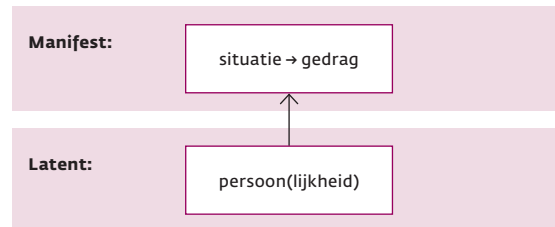
1.2 Persoonlijkheid en gedrag

1.2.1 *Stabiele latente persoonskenmerken en variabel manifest gedrag*

Mensen veranderen is zelf ook mensenwerk. Dat betekent dat we ons kunnen vergissen als we proberen door iemands gedrag heen te kijken om te duiden wat daar onder ligt aan persoonlijke drijfveren en blokkades. We kunnen bijvoorbeeld iemand toeschrijven dat hij het niet wil (motivatie) terwijl de persoon in kwestie ervaart dat hij het niet begrijpt (intelligentie). Bij de waarneming van gedrag moet daarom onderscheid worden gemaakt tussen dat (verander- of weerstands)gedrag enerzijds en niet direct waarneembare, latente, bijvoorbeeld motivatie- of emotie-, oorzaken van dat gedrag anderzijds. Die laatste nemen we niet waar maar schrijven we toe aan iemand op grond van wat we waarnemen.

We zijn geneigd latente, niet direct waarneembare gedragsoorzaken te zien als tamelijk stabiele eigenschappen van de persoon. Wat achter of onder ons gedrag zit verandert minder snel dan wat we zoal dagelijks doen (zie hoofdstuk 2 over wat weten we over de stabiliteit van de persoonlijkheid). ‘Over het algemeen’, dat wil zeggen over een groot aantal dagelijkse situaties heen, zijn we introvert of aardig of consciëntieus. Maar in een concrete situatie kunnen we ons afwijkend gedragen van hoe we over het algemeen zijn omdat de situatie dat van ons vraagt. Een uitspraak over persoonlijkheid kan dus niet los gezien worden van de aard van de situatie waarin we het gedrag hebben waargenomen waarop we die uitspraak baseren. Nodig is dus niet alleen kennis over persoonskenmerken maar ook over situatiekenmerken (zie hoofdstuk 3 over soorten situaties). Het is immers goed mogelijk dat een persoon niet verandert omdat de situatie hem daarin belemmert (hij krijgt bijvoorbeeld onvoldoende steun), in plaats van dat diens persoonlijkheid dat niet toelaat.

Het onderscheid tussen *in het algemeen zijn* tegenover *in een concrete situatie doen* valt samen met latent/niet direct waarneembaar tegenover manifest/direct waarneembaar. Gedrag is *waarneembaar*, maar hoe iemand in het algemeen is,

FIGUUR 1.2 *Manifest en latent*

is alleen *afleidbaar* uit dat gedrag; maar dat is altijd weer ingebed in een concrete, vaak sociale situatie. Dat kan in beeld worden gebracht volgens figuur 1.2.

1.2.2 *Gedrag in het algemeen of in een concrete situatie*

Bij veranderinterventies, opgevat als interventies of manipulaties gericht op de persoon en/of de (sociale) situatie (zie hoofdstuk 6), moet altijd afgevraagd worden in hoeverre die interacteren met de persoon. Bijvoorbeeld:

*Gaat double loop learning beter bij open personen?
Leren blauwe personen beter in blauwe situaties?*

Zulke vragen hebben echter alleen zin als personen inderdaad onafhankelijk van de situatie bepaalde kenmerken bezitten. Als bijvoorbeeld iemand open is over een grote verscheidenheid van situaties heen, wordt hij *getypeerd* door openheid. Omdat persoonlijkheid neerkomt op *datgene wat iemand typeert in wat hij doet* (Jansen, 2003) zegt openheid als waargenomen gedrag over veel situaties iets over de persoonlijkheid. Op dezelfde wijze geldt: Als we van iemand zeggen dat hij intelligent is dan bedoelen we: *over het algemeen* intelligent, dat wil zeggen: intelligent over een reeks van verschillende situaties heen. Iemand is intelligent betekent iemand wordt *getypeerd* door het kenmerk intelligentie in wat hij doet in verschillende situaties. Er is dus een verschil tussen intelligent *zijn* en zich intelligent *gedragen*. *Intelligent gedrag* is concreet waarneembaar maar daarmee ook gebonden aan een concrete situatie (bijvoorbeeld: een intelligentietest of een slimme opmerking); *intelligent zijn* geldt over het algemeen voor de persoon in kwestie. Persoonlijkheid heeft te maken met wat iemand doorgaans doet. Wat iemand doorgaans doet is ook waar iemands voorkeur naar uitgaat. Persoonlijkheid heeft daarom betrekking op gedragingen waarbij iemand zich prettig voelt.

We kunnen dus op twee manieren naar menselijk gedrag, en dus ook naar mensen veranderen, kijken. Vanuit wat iemand feitelijk doet in de concrete situatie waarin hij verkeert, of vanuit hoe iemand over het algemeen, over een groot aantal situaties heen genomen, geneigd is te doen (omdat hij dat prettig vindt, omdat hem dat 'ligt'). In het laatste geval kijken we naar iemands persoonlijkheid. Er is geen deterministische relatie tussen algemene persoonlijkheid en concreet gedrag. Immers, gedrag wordt ook nog bepaald door de situatie (figuur 1.1). Daarom is er voor iedere persoon die intelligent is wel een situatie te vinden waarin hij zich dom *gedraagt*.

1.2.3 **Persoonsdiagnostiek**

Persoonsdiagnostiek of persoonsassessment, dat wil zeggen uitspraken doen over ('meten van') de persoonlijkheid, bijvoorbeeld over iemands motivatie, betekent iemand typeren in wat hij doet. Strikt genomen kan dat alleen door die persoon waar te nemen in een groot aantal verschillende situaties waarin een beroep wordt gedaan op bijvoorbeeld motivatie, en daarvan als het ware het (eventueel nog gewogen) gemiddelde nemen. Alleen dan is er zekerheid over hoe gemotiveerd iemand *over het algemeen* is. Maar eerder is al geconstateerd dat gedrag in zo'n concrete 'meetsituatie' niet alleen wordt bepaald door de motivatie van de persoon maar ook door bijvoorbeeld diens intelligentie. Een situatie representeert des te beter het latente persoonskenmerk motivatie naarmate het gedrag meer uniek wordt bepaald door enkel en uitsluitend motivatie. Daarom meet een intelligentietest beter en sneller iemands intelligentie dan een concrete werksituatie. Gedrag tijdens een intelligentietest wordt immers in hoge mate bepaald door alleen het latente persoonskenmerk intelligentie. *Concreet doen en over het algemeen zijn* liggen dan dicht bij elkaar.

Correcte, dat wil zeggen *valide* bepaling van iemands persoonlijkheid is dus niet zo makkelijk en gaat niet vanzelf. Onderzoek wijst dan ook keer op keer uit dat waar mensen denken snel een juiste indruk te hebben van hoe iemand (over het algemeen) is, die persoonsinschatting in het algemeen niet correct (*niet valide*) en bovendien onbetrouwbaar (*instabiel*) is.

Redenen daarvoor zijn:

- Persoonsdiagnose vereist waarneming over verschillende situaties heen. Maar daarvoor hebben we vaak geen tijd of gelegenheid.
- Persoonsdiagnose vereist een onbevangen, belangeloze blik. Maar we zijn in het algemeen betrokken bij de persoon die we waarnemen omdat we met die persoon al een relatie of voorgeschiedenis hebben of in interactie zijn. We verkeren met die persoon in dezelfde situatie, een situatie bovendien waarin iets op het spel kan staan.

- Omdat persoonsdiagnose in het dagelijkse leven altijd ergens om gaat, hanteren we in onze dagelijkse beoordelingen allerlei vuistregels die samenhangen met evenzoveel *attributiefouten*. Een uitstapje naar het begrip attributie en de attributietheorie staat in tekstbox 1.1; zo kunnen we zien dat waarnemen in situaties waarin mensen verkeren (inclusief wijzelf!) allerlei storingen kunnen bevatten.

Tekstbox 1.1 Attributie(theorie)

Bekend is dat personen geneigd zijn eigen succes toe te schrijven aan zichzelf ('Ik ben geslaagd'), maar eigen falen aan de situatie ('Het zat tegen'). Dit is de zogenoemde *self-serving bias*. Worden echter succes of falen bij een ander waargenomen dan is er neiging de oorzaak daarvan precies omgekeerd uit te leggen. In het geval van succes bij een ander is er sprake van een *situationele attributie* ('Hij heeft geluk gehad'), en bij andermans falen van een *persoonsattributie* ('Hij had beter zijn best moeten doen').

Persoonsattributie en situatieattributie vinden dus niet consistent plaats. Een complicerende factor daarbij is dat er omstandigheden zijn waarin de 'ander' die verkeerde attributie overneemt. Als een manager maar vaak genoeg tegen een medewerker zegt dat deze *beter zijn best had moeten doen*, is de laatste op den duur geneigd inderdaad de oorzaak van eigen falen bij zichzelf te gaan zoeken, en dus zich ongeneeslijk incompetent te gaan voelen, met name wanneer die medewerker geen mogelijkheid ziet die verkeerde attributie of sociale druk te veranderen. Dat maakt dat attributies een ingewikkeld samenspel vormen, maar tegelijk heel belangrijk zijn bij mensen veranderen.

De attributietheorie heeft betrekking op hoe mensen in hun dagelijks leven komen tot het toeschrijven ('attribueren') van oorzaken van bij zichzelf of anderen waargenomen gedrag (Brehm & Kassir, 1991). In attributieonderzoek wordt bijvoorbeeld nagegaan op grond van welke kenmerken informatie als doorslaggevend wordt ervaren (Kelley, 1973; Kelley & Michela, 1980), hoe mensen in onzekere situaties tot beslissingen weten te komen (Tversky & Kahnemann, 1974) en met welke impliciete vooronderstellingen mensen hun omgeving benaderen (Nisbett & Ross, 1980). Het blijkt dat mensen daarbij op vele manieren 'fouten' kunnen maken.

Voorbeelden van *attributiefouten* zijn:

- De neiging de invloed van situationele factoren te onderschatten en die van persoonsinterne factoren te overschatten. Deze 'fundamentele attributiefout' is reeds eerder besproken. Hij treedt vooral op bij de waarneming van andere personen. Bij zelfwaarneming wordt de omgekeerde fout gemaakt. Deze attributiefout wordt ook wel aangeduid als het *actor-observer effect*.
- De neiging eigen gedragskeuzen in een gegeven omstandigheid als relatief gewoon en adequaat te beschouwen gelet op die situatie, en daarvan afwijkende gedragingen als ongewoon en ineffectief. Dit is de *valse consensus* of *egocentrische fout*. Deze attributiefout impliceert dat personen vinden dat het eigen gedrag vooral voortkomt uit de situatie waarin ze verkeren, maar dat ze andermans gedrag opvatten als een indicatie van diens, vaak afwijkende, persoonlijke voorkeur.
- De neiging de rolbepaaldheid van gedrag te negeren, dat wil zeggen de *dwang* van de *sociale situatie* over het hoofd te zien.
- De informatieve waarde van het feit dat iets niet het geval is negeren (Crocker, 1981;

Miller & Ross, 1975). Dit speelt bijvoorbeeld bij diagnosestelling door artsen. Er bestaat in die inschattingssituatie de neiging af te gaan op de *aanwezigheid* van symptomen die op ziekte X duiden, en het feit te negeren dat de *afwezigheid* van bepaalde symptomen dezelfde ziekte X juist uitsluiten.

- Omdat positief gedrag normaal is (het is de norm) is de neiging groot juist *negatief gedrag toe te schrijven aan de persoon*. Weerstand tegen verandering wordt dan opgevat als een persoonskenmerk in plaats van als bepaald door de situatie. En omdat mensen zich meer zeker voelen over negatieve dan positieve zaken bekliven negatieve attributies ook langer. Het worden zelfs de (nieuwe) schema's om nieuwe informatie over de betreffende persoon te interpreteren (Ybarra, 2002).

In meer collectief ingestelde culturen, waarin personen zich voor de interpretatie en sturing van gedrag laten leiden door de groep waarvan men deel uitmaakt, blijkt het *actor-observer effect* overigens minder frequent te zijn (Ruzgis & Grigorenko, 1994). Het lijkt erop dat er in bijvoorbeeld Oosterse culturen meer begrip bestaat voor de situationele conditionering van gedrag. Gevolg daarvan is ook meer begrip voor het feit dat personen zich over verschillende situaties heen verschillend kunnen gedragen. Men past zich dan aan aan wat de (met name sociale) situatie vraagt (Choi, Nisbett & Norenzayan, 1999).

Het spreekt vanzelf dat het besef van attributiefouten erg belangrijk is voor veranderars, bijvoorbeeld bij het diagnosticeren van veranderingsbereidheid of -weerstand.

1.2.4 **Mensen veranderen in de wereld**

Als personen onafhankelijk van de situatie bepaalde kenmerken bezitten, moeten we een onderscheid maken tussen hoe iemand *is* en wat iemand concreet *doet*. Het eerste heeft betrekking op persoonlijkheid die situatieonafhankelijk is, het tweede op situationeel bepaald gedrag. Neem bijvoorbeeld de uitspraak: *Een persoon is intelligent maar hij doet dom omdat de situatie erg hoge eisen stelt*. Deze conclusie veronderstelt drie zaken.

Het concrete waargenomen gedrag:

- 1 wordt geclassificeerd als intelligentiegedrag ('*doet dom*') in plaats van bijvoorbeeld emotiegedrag of motivatiegedrag, waarbij ook een gespecificeerde norm hoort voor welk gedrag intelligent is, gemiddeld intelligent, een beetje dom of dom;
- 2 voldoet niet aan de gekozen norm voor intelligent gedrag (en wordt daarmee beoordeeld als dom: '*doet dom*');;
- 3 kan in hoge mate worden toegeschreven aan een latent, verder niet waarneembaar intelligentieproces in die persoon ('*is intelligent*'), dat voorts op grond van informatie uit diverse situaties met verschillende normen, is beoordeeld als in het algemeen scorend boven de norm ('*is intelligent*').

Merk op dat de voorgaande procesbeschrijving een theoretische abstractie is. Het is niet zo dat iemand eerst als het ware van buiten de situatie waarneemt, dan in de situatie gaat (dus in interactie treedt) en vervolgens zijn gedrag bepaalt. Mensen zijn primair altijd in *situaties* (Heidegger: mensen zijn primair *in-de-wereld*). Afstandelijk waarnemen van een situatie gebeurt pas in een theoretisch-reflexieve houding (bijvoorbeeld tijdens therapie of training) en is secundair ten opzichte van de primaire interactie tussen persoon en situatie. Daar moet de kluwen van persoon X-situatie, die tot uitdrukking komt in uitspraken als *Ik moet het maar mag het niet* of *Alles zit mee dus zal hij het wel niet willen*, ontward worden.

1.3 Persoon en/of situatie

Toegepast op *mensen veranderen* betekent dit dat waargenomen gedrag:

- 1 wordt geclassificeerd als verandergedrag (in plaats van bijvoorbeeld leer-gedrag);
- 2 wordt toegeschreven aan niet direct waarneembare processen in de persoon;
- 3 maar ook wordt beïnvloed door de (sociale) *verandersituatie*.

Mensen veranderen betekent verstand hebben van mensen én van situaties. Men moet zowel psycholoog als bedrijfskundige zijn. We hebben het begrip persoonlijkheid nodig om gedrag te kunnen verklaren, omdat keer op keer blijkt dat verschillende personen in dezelfde situatie verschillend gedrag vertonen. Als de situatie constant is moet de oorzaak van die variatie tussen personen dan wel in de persoon zitten, dat wil zeggen samenhangen met variatie in persoonskenmerken. Nu kan men persoonlijkheid wel definiëren als de constante in iemands gedrag over een grote verscheidenheid aan situaties, maar de vraag is of *in de praktijk* gedrag ‘transsituatieel constant’ is. Wordt een persoon gekenmerkt door stabiele eigenschappen? Of wisselt de persoonlijkheid per situatie?

In de loop van de geschiedenis werd de oorzaak van gedragsverschillen tussen mensen opgevat volgens de uitgangspunten van het:

- *Personalisme*: min of meer vaste persoonskenmerken (eigenschappen) zijn bepalend voor gedrag.
- *Situationisme*: kenmerken van de situatie zijn bepalend voor gedrag.
- *Interactionisme*: gedrag is de uitkomst van een wisselwerking tussen kenmerken van de persoon en van de situatie.

1.3.1 *Personalisme*

Uitgangspunt van het personalisme is dat persoonseigenschappen *consistent* zijn over een brede reeks van situaties. Als gevolg daarvan kan de persoonlijkheid van iemand vastgesteld worden door observatie van diens gedrag over vele situaties heen. Dat is wat bijvoorbeeld gebeurt in een ‘situatief interview’ waarin de interviewer uitvoerig in kaart brengt welk concreet gedrag een kandidaat in een groot aantal relevante werksituaties vertoont, om van daaruit te generaliseren naar het ‘karakter’ of de ‘aard’ van deze kandidaat. Vervolgens kan vanuit deze inschatting van de persoonlijkheid voorspeld worden wat deze persoon in een nieuwe situatie zal doen. Een ander voorbeeld is de persoonlijkheidsvragenlijst. Door de respondent schriftelijk te laten aangeven hoe hij in een zeer groot aantal (mini)situaties zou reageren, is het mogelijk na te gaan of de antwoorden voor de persoon in kwestie een typerend patroon vertonen (bijvoorbeeld consequent eerder voor agressieve/dominante dan voor toegeevende/zich aanpassende antwoordalternatieven kiezen).

Door personalisme of karakterologie, het idee dat mensen ‘vaste’ eigenschappen hebben of stabiele karaktertrekken, wordt het accent gelegd op de persoon, en vooral op de onveranderlijke elementen daarvan. Waargenomen gedrag wordt toegeschreven aan iets stabiels in de persoon in kwestie. Het zegt iets over de persoonlijkheid van de betreffende man of vrouw. In de praktijk blijken managers er vaak, in overeenstemming met het *actor-observer effect*, een dergelijke stabiele persoonlijkheidsopvatting op na te houden. In hun optiek kan menselijk gedrag uitputtend beschreven worden met behulp van persoonsgebonden eigenschappen. Maar ook medewerkers geloven vaak hierin. Ze gaan zich gedragen naar de attributies van hun managers: ‘Ik ben nu eenmaal zo.’ We hebben wel de overtuiging dat in precies dezelfde situatie niet iedereen even gemakkelijk verandert. Blijkbaar kan iemands persoonlijkheid het veranderingsproces in de weg zitten. Vanuit deze personalistische opvatting bestaat mensen veranderen uit ofwel het verplaatsen van personen (als het gaat om moeilijk veranderbare kenmerken) ofwel het duwen en trekken van personen (als het gaat om veranderbare kenmerken). Mensen veranderen betekent aan mensen werken.

1.3.2 *Situationisme*

Volgens het situationisme is het niet mogelijk op grond van observatie van gedrag in vele situaties de persoonlijkheid vast te stellen. Personen zijn transsituationeel (over situaties heen) inconsistent (Mischel, 1968). Neem als voorbeeld

eerlijk gedrag. Het is de aard van de situatie die bepaalt of wij ons eerlijk gedragen. Voor iedereen is er wel een situatie te verzinnen waarin men niet eerlijk zal zijn. Volgens Mischel blijken eigenlijk alleen intellectuele en cognitieve (probleemoplossende) stijlen consistent te zijn over verschillende situaties. Maar daarmee houdt het dan ook op. Voor wat betreft persoonlijkheidsvariabelen geldt: *Response patterns even in highly similar situations often fail to be strongly related. Individuals show far less cross-situational consistency in their behavior than has been assumed by trait-state theories* (Mischel, 1968, p. 177). De grootste consistentie wordt gevonden wanneer de situatie constant wordt gehouden. Volgens Mischel wordt de consistentie van gedrag (want wij zijn allemaal redelijk consistent) veroorzaakt door de consistentie van de situaties waarin wij verkeren. Personen worden echter inconsistent zodra zich een grotere en meer gevarieerde verzameling van situaties aandient. De constante van persoonlijkheid is een illusie.

Het aantrekkelijke van een situationistische visie is dat mensen *kunnen* veranderen: breng ze in een andere situatie en ander gedrag zal volgen. Er zijn immers geen blokkades of hindernissen die wijzen op iets dat als het ware vastzit 'in de persoon'. Mensen veranderen betekent aan situaties werken, bijvoorbeeld taken anders inrichten, de managementstijl veranderen of een ander beloningssysteem invoeren.

Het situationisme heeft echter een bezwaar: enerzijds doet in het werkelijke leven dezelfde situatie zich inderdaad nooit twee keer voor, maar anderzijds is het ook niet zo dat situaties volstrekt verschillend zijn. Mensen verkeren in hoge mate in ongeveer dezelfde arbeidssituaties: onder andere vanwege de op elkaar lijkende landen- en bedrijfscultuur waarin men werkt, vanwege gestandaardiseerde opdrachten, vanwege de taakinrichting van veel bedrijven. Maar óók omdat mensen na verloop van tijd de voorkeur gaan geven aan bepaalde situaties. Mensen gaan situaties waarmee men geen raad weet, waarin men dus wel eens inconsistent, 'raar', 'onpersoonlijk' gedrag zou kunnen vertonen, op den duur vermijden. Om die reden weten we goed wat we aan elkaar hebben. Gedrag is dan in voldoende mate transsituationeel constant omdat de reeks aan situaties tamelijk constant is. Er is sprake van een goede 'fit' tussen persoon en omgeving. Zo gaan werknemers in een arbeidsorganisatie op den duur op elkaar lijken in de zin dat ze dezelfde zaken verafschuwen en prefereren. Dat komt omdat de werkomgeving min of meer constant is én omdat personen zich door middel van zelfselectie aanpassen. Er is sprake van een gedeelde opvatting over *how we do things here*, dus van een gedeelde cultuur. Consequentie daarvan voor veranderaars is in dat geval grote aandacht voor de afstemming van persoon en werk.

1.3.3 *Interactionisme*

Als mensen zich steeds afstemmen op hun werk en hun werk afstemmen op zichzelf, wordt het persoon-of-situatie debat onbeslisbaar. Vanuit die overtuiging is dan gekozen voor een *interactionistisch* standpunt (Endler & Magnusson, 1976; Kenrick & Funder, 1988). In die visie is gedrag de resultante van zowel persoonlijke als situationele factoren. Noch zijn personen het slachtoffer van hun eigenschappen, noch worden ze volstrekt bepaald door factoren in de situatie. Integendeel, er is sprake van een ‘cognitief-motivationele’ invalshoek in de zin dat medewerkers actief zin geven aan hun situatie (cognitie) op grond van wat hen drijft (motivatie). Daarbij is echter niet alles mogelijk omdat de situatie af en toe terugduwt, niet meewerkt of het niet toelaat. In geval dat een situatie de realisatie van een motief (bijvoorbeeld hoogleraar worden) vrijwel onmogelijk maakt, is het voor de psychohygiëne van een persoon noodzakelijk of gewenst om dat motief aan te passen. En dat gebeurt dan ook meestal.

Dat betekent dat we hoe dan ook van de persoonlijkheid van een mens kunnen spreken, of die nu uit hem- of haarzelf afkomstig is of toe te schrijven is aan een consistent patroon van reacties in een relatief constante omgeving.

Zo bestaat er in het wegverkeer, waar situaties strak gereguleerd zijn voor wat betreft passend gedrag, weinig ruimte voor ‘variatie in persoonlijkheid’. In termen van de vijf fundamentele processen van coördinatie die Mintzberg (1983) onderscheidt, wordt wegverkeer bestuurd door middel van:

- directe supervisie: surveillance door agenten;
- standaardisatie van werkprocessen: rijstroken, pijlen op de weg, verkeersborden;
- standaardisatie van vaardigheden: het rijexamen;
- standaardisatie van output: strafpunten, boetes, bonus voor schadevrij rijden;
- wederzijdse aanpassing: dagelijks gedrag op de weg.

Alleen de laatste coördinatievorm biedt enige ruimte voor een persoonlijke inbreng. Vandaar dat vaak niet het rijgedrag, maar de parafernalia eromheen, zoals het type auto en de uiterlijke opsmuk ervan, als verlengstuk van de eigen persoonlijkheid fungeren. Blijkbaar zoekt de mens toch naar variatie en eigen inkleuring, zelfs in situaties waarin dat nagenoeg onmogelijk is.

Het is natuurlijk wel interessant om te weten waar de aanleiding van dat constante gedragspatroon ligt, bijvoorbeeld om onwenselijk of ineffectief gedrag

te veranderen. Dan gaat het er helemaal niet meer om of persoonlijkheid ‘bestaat’, maar wat de determinanten zijn van situatiegebonden gedrag. Vaak is er daarbij sprake van wederzijdse uitwisseling tussen persoonlijke en situationele kenmerken.

Bijvoorbeeld: iemand gaat noodgedwongen ergens werken maar heeft op dat moment niet de invloed om de werkomgeving aan de eigen voorkeuren aan te passen. Maar omdat hij niet weg kan, gaat hij die werkomgeving op den duur leuk vinden en vindt bepaalde aspecten juist erg leuk. Als hij dan op een gegeven moment elders zo’n werkomgeving zoekt en die niet vindt, gaat hij daarom de nieuwe werkomgeving, nu hij wel meer invloed heeft, aanpassen aan de eigen ontwikkelde voorkeuren. Aan dit voorbeeld kunnen we zien hoe ingewikkeld de invloeden van de persoon op de situatie en omgekeerd kunnen zijn.

Interactionisme leidt tot theorieën over balans en onbalans tussen datgene wat een omgeving van iemand vraagt en de mate waarin de betreffende persoon denkt daaraan te kunnen of willen voldoen. Er is dan sprake van ‘P-O-(Persoon-Omgeving)-fit-benaderingen: past de persoon bij de omgeving waarin hij zich gedraagt? En past de omgeving bij de persoon?

Theorieën over P-O-fit zijn in het algemeen complex omdat er namelijk meerdere dimensies van ‘fit’ zijn. Zo kan op cognitief niveau een werksituatie passen bij de persoon (de persoon is dus slim genoeg) maar op affectief niveau niet. De medewerker in kwestie heeft dan niets met zijn werk en zijn collega’s hoewel hij het verstandelijk goed aankan. Of iemand kan zijn taken geweldig boeiend en uitdagend vinden maar tegelijk buitengewoon lastig om ze uit te voeren. Er kan dus sprake zijn van cognitieve fit (*ik snap het*), van affectieve fit (*ik heb er iets mee*) en van conatieve fit (*ik wil het*). Daarmee zijn we terug bij de driedeling van figuur 1.1.

Tekstbox 1.2 DA- en SV-fit: hoe ingewikkeld is het?

Zo is het mogelijk dat iemand goed aankan wat de situatie van hem vraagt in termen van taken en vaardigheden (dan is er sprake van een goede *demands-abilities fit*: DA-fit volgens Edwards, 1996), maar weinig opheeft met zijn werk. In het laatste geval levert de situatie de persoon in kwestie niet wat deze waardevol vindt (dan is er sprake van een slechte *supplies-values fit*: SV-fit volgens Edwards, 1996). Doen wat je aankunt maar niet leuk vindt (hoge DA-fit, lage SV-fit) kan meer stress opleveren dan doen wat je (nog) niet kunt maar wel prefereert (lage DA-fit, hoge SV-fit). En niet kunnen wat je ook niet interesseert (lage DA-fit, lage SV-fit) levert nog minder stress op. DA-misfit leidt dus pas tot stress als DA-misfit aanleiding geeft tot, of samengaat met, SV-misfit. De consequentie van de belangrijke rol van SV-fit is dat men in zijn werk zo weinig mogelijk moet ingaan tegen eigen waarden. Een complicatie is echter dat ook die waarden weer kunnen worden aangeleerd, met name vanuit de groep waarin men verkeert. Bovendien kan wanneer D

en A beide toenemen, de SV-fit ook toenemen omdat men zich op die hogere niveaus van functioneren niet alleen meer uitgedaagd maar ook meer gewaardeerd voelt. Er is dus blijkbaar ook nog wisselwerking mogelijk tussen DA-fit en SV-fit.

Theorieën over P-O-fit zijn ook complex omdat het vanuit het wisselwerking-proces lastig is te bepalen welke persoonskenmerken en situatiekenmerken er eigenlijk waren *voordat* deze in wisselwerking met elkaar kwamen. De veranderaar komt dus steeds te laat: de persoon is al geruime tijd in de situatie, heeft deels de situatie aangepast aan zichzelf, en deels zichzelf aangepast aan de situatie. Zo zullen volgens het ‘attractie-atritie-proces’ (Schneider, 1987) personen zich terugtrekken uit situaties die niet bij hen passen — tenzij dat onmogelijk is. In het laatste geval zal men trachten ofwel de situatie aan te passen aan zichzelf ofwel de neiging gaan vertonen zich aan te passen aan de situatie. Daardoor worden persoon en situatie schier onontwarbare kluwen. Niets is eigenlijk onmogelijk, maar een extra complicatie is dat mensen zich laten leiden door hun waarneming van hindernissen en blokkades, van voordelen en nadelen van het verlaten van een situatie. Situationeel gedrag is op den duur aangeleerd gedrag — waarbij niet alleen competenties aangeleerd zijn (DA-fit), maar bijvoorbeeld ook preferenties (SV-fit).

Veranderen van mensen in situaties betekent vanuit een interactionistische zienswijze attribueren van concreet waargenomen situationeel gedrag aan persoons- en situatiekenmerken om vervolgens de best passende interventie te bepalen (zie hoofdstuk 6). Die interventie inclusief degene die de interventie initieert (de ‘interventionist’) zijn echter ook weer in interactie met de te veranderen persoon (de ‘interventionee’), en behoren daarmee dus ook tot diens situatie.

1.4 Dimensies, situaties en rollen

In figuur 1.1 werd onderscheid gemaakt tussen persoonsgebonden processen en situatiegebonden condities. Concreet waarneembaar gedrag is de uitkomst van beide. We kunnen dus op twee manieren kijken naar menselijk gedrag: Vanuit wat iemand feitelijk doet in de concrete situatie waarin hij verkeert, of vanuit hoe iemand over het algemeen, over een groot aantal situaties heen genomen, geneigd is te doen. Dat betekent dat we concreet werkgedrag kunnen indelen aan de hand van een tweedimensionale matrix. Horizontaal staan persoonsgebonden categorieën of *persoonsdimensies*; verticaal de werk-

FIGUUR 1.3 Een voorbeeld van de inroostering van gedrag in een raster van dimensies en situaties (Jansen, 2003)

Commercieel management		Situaties			
++ Komt in hoge mate aan de orde + Komt aan de orde o Niet bijzonder van belang		Lezing houden	Verkoop-gesprek voeren	Onderhandelen	Ondernemings-plan opstellen
Dimensies	Denkkracht	++	+	+	++
	Mondelinge taalvaardigheid	+	++	++	o
	Organisatie-vermogen	+	+	+	++
	Stevigheid	+	++	++	o

situaties. In de cellen moet men zich het concrete, basale, elementaire, verder niet nader te ordenen (werk-)gedrag denken. Een voorbeeld van een dergelijke matrix van persoonsgebonden dimensies (horizontaal) bij functie- of organisatiegebonden situaties (verticaal) geeft figuur 1.3.

1.4.1 Dimensies

In figuur 1.3 wordt het gedrag van een commercieel manager enerzijds, horizontaal, geordend naar een viertal persoonsbeschrijvende dimensies en anderzijds, verticaal, opgevat als bestaande uit vier voor deze functie kritische werksituaties. Het concrete ‘echte’ werk wordt geroosterd in een raster van relevante persoons‘dimensies’ bij kritische functie‘situaties’. De term ‘dimensie’ doet denken aan een karaktertrek of persoonlijkheidseigenschap. Wij bepalen ons echter tot een definitie *vanuit* het raster: een dimensie is wat functiesituaties gemeen hebben vanuit het beroep dat ze doen op de handelende persoon. Situaties uit de functie, als het houden van een lezing, het voeren van een verkoopgesprek en het onderhandelen met vakbonden doen allen een beroep op mondelinge taalvaardigheid (zie figuur 1.3). Maar voor de effectieve beheersing van eerstgenoemde situatie is meer nodig: het verhaal moet ook voorbereid worden, het betoog moet zo worden ingericht dat in tijd de boodschap helder overkomt enzovoort — situatie-eisen die een beroep doen op dimensies als denkkracht en organisatievermogen. Het is dus mogelijk dimensies en situaties met elkaar te kruisen — zoals in figuur 1.3 is gebeurd.

Managementeffectiviteit is in deze opvatting dus verticaal, situationeel te meten en te beoordelen. Het voorbeeld in figuur 1.3 laat ook zien dat niet elke dimensie in elke situatie aan bod komt. Zo speelt ‘mondelinge uitdrukingsvaardigheid’ vanzelfsprekend geen rol bij het opstellen van een ondernemingsplan. Het voorbeeld demonstreert ook dat het mogelijk is de diagnostiek en ontwikkeling van commercieel management te baseren op ofwel kenmerken van de persoon in kwestie: die moet bijvoorbeeld goed denken en stevig *zijn*, ofwel kritische situaties in de functie: zo’n manager moet bijvoorbeeld goed *kunnen* presenteren en onderhandelen.

1.4.2 *Situaties*

Een situatie is iets met een duur, iets dat als dagdeel van het werk een begin en een einde heeft. Situaties zijn dus altijd beperkt in de tijd. Je gaat erin en je gaat eruit. Bovendien staat er in een situatie iets op het spel; situaties zijn in die zin kritisch. In navolging van de Amerikaanse pedagoog en filosoof Dewey (cf. Burke, 1994) kunnen we stellen dat een situatie altijd een transactie behelst met de wereld. De situatie moet op een bepaalde manier ‘afgehandeld worden’ ten einde een vooropgesteld doel te bereiken. De persoon is *effectief* als hij de situatie goed afhandelt gelet op dat effectiviteitscriterium. Een situatie gaat daarom *altijd* samen met een bijpassend *criterium voor effectiviteit*, nog sterker: het effectiviteitscriterium *definieert* de situatie. Wisselen van criteria betekent dat de situatie anders gedefinieerd wordt, bijvoorbeeld het gaat niet om produceren maar om leren. Een ‘fietssituatie’ is een situatie waarbij het erop aankomt te fietsen en een ‘timmersituatie’ is een situatie waarbij het erop aankomt te timmeren. Alleen vanuit dat criterium kan het bij de situatie passende *gedragsrepertoire* worden gedefinieerd. ‘In een situatie zijn’ betekent dus zich gesteld zien voor een effectiviteitscriterium. Wel kan men zich vergissen in de situatie. Zo kan men erachter komen dat het in een gesprek met een medewerker er niet om ging te praten maar te luisteren. Dat betekent dat achteraf wordt geconstateerd dat het verkeerde effectiviteitscriterium is gebruikt. ‘Het ging heel ergens anders om’, dat wil zeggen: ik was eigenlijk in een heel andere situatie dan ik dacht.

Een dag bestaat bijvoorbeeld uit situaties (‘episoden’: Beal et al., 2003) als opstaan, ontbijten, naar het werk gaan, e-mail lezen, lunchen, praatje maken op de gang, vergaderen en rapport schrijven. Dit zijn min of meer natuurlijk afgebakende periodes met elk een eigen doel en dus een eigen criterium voor effectiviteit. Een situatie is in die zin een ‘fysieke plaats’ (Bauman, 2000). Een situatie is als ‘slice of time’ direct aanwezig, concreet ervaarbaar. Een dimen-

sie als continue duur is niet direct ervaarbaar maar bestaat alleen in de herinnering of verwachting, dat wil zeggen in de abstractie. *Mensen leven in situaties.*

Primair is dus de situatie. Pas tijdens een afstandelijke analysehouding wordt gedrag geordend naar de persoon, dat wil zeggen naar dimensies. Ook een cel in figuur 1.3 is een abstractie want die wordt bepaald door een situatie te bezien vanuit de invalshoek van een algemene dimensie (bijvoorbeeld stevigheid). Het plusjes- en minnetjespatroon in figuur 1.3 geeft aan dat niet elke dimensie in alle situaties aan de orde komt. Er zijn situaties die *heterogeen* zijn voor wat betreft aantal en diversiteit van de dimensies, en er zijn *homogene* situaties. De mate van beheersing van een functiesituatie wordt in deze visie zowel bepaald door de dimensionele heterogeniteit ervan, als door de aard van de vereiste dimensies en door de organisatorische context. Lijstjes met persoonskenmerken zijn over het algemeen gegoten in *vorm van dimensies*: gebonden aan de persoon, generaliseerbaar over een veelheid van werk-, of privé-, of willekeurig welke levenssituaties, typerend, tekenend, kenmerkend voor dit individu.

De uitspraak ‘Het effect van de persoon is’, moet dus vertaald worden als: de persoon is effectief gelet op criterium X in situatie Y. We schrijven die effectiviteit bovendien toe aan de persoon, we maken een *persoonsattributie*. Anders heeft het geen zin te praten over het effect van de persoon in situatie X. Integendeel, als de persoon geen beslissende invloed heeft is het eerder zo dat het gedrag wordt bepaald door de situatie.

1.4.3 **Rol en stijl**

Een *rol* is de gedragsverwachting van anderen gekoppeld aan de werksituatie waarin die anderen de persoon in kwestie functioneel meemaken (zie figuur 1.4). Vanuit deze functionaliteit van de (vaak sociale) situatie wordt de rol gedefinieerd, ‘opgelegd’ en beoordeeld voor wat betreft de mate waarin ze effectief wordt vervuld. Een rol komt dus neer op de vaardigheid in een bepaalde situatie effectief te handelen. Vanuit de verschillende (in)formele situaties waarin de persoon opereert, worden deze verschillende rollen van hem verwacht. Figuur 1.3 gaf daarvan een voorbeeld. Van de daarin beschreven commercieel manager wordt verwacht dat hij de situaties ‘lezing houden’, ‘verkoop gesprek voeren’, ‘onderhandelen’ en ‘ondernemingsplan opstellen’ goed kan doen, dat hij dus de aan deze situaties verbonden rollen van vertegenwoordiger, verkoper, onderhandelaar en strategisch planner meester is. Samen vormen in dit voorbeeld de vier commerciële managementsituaties of rollen ‘lezing houden’,

‘verkoopgesprek voeren’, ‘onderhandelen’ en ‘ondernemingsplan opstellen’ een *repertoire* van bekwaamheden of *skills*. Beheersing van dit rolrepertoire is nodig om als manager effectief te zijn in de betreffende organisatorische context.

Een *stijl* daarentegen is een profiel van persoonsspecifieke, transsituatieve dimensies (zie figuur 1.4). In de scores van een specifieke commercieel manager op het viertal ‘denkkracht’, ‘mondelinge taalvaardigheid’, ‘organisatievermogen’ en ‘stevigheid’ komt zijn of haar algemene managementstijl tot uitdrukking. Een commercieel manager die over een reeks van relevante werksituaties heen hoog scoort op ‘stevigheid’ en ‘organisatievermogen’ wordt gekenmerkt door een andere stijl dan een manager die piekt op ‘denkkracht’ en ‘mondelinge taalvaardigheid’. De eerste zal al gauw worden getypeerd als een ‘doener’, de tweede als een ‘denker’. Kenmerkend voor een stijl is dat deze:

- over concrete werksituaties heen wordt bepaald of ‘opgaat’;
- wordt ervaren als iets van de persoon, als iets dat bij de persoon past;
- een min of meer permanent karakter heeft.

Dus in een ‘veranderstijl’ wordt voor een persoon typerend gedrag beschreven over alle relevante verandersituaties heen. Tegelijkertijd kan men denken in het vervullen van verschillende rollen en zich aanpassen aan verschillende situaties. Enigszins geabstraheerd komen we dan tot het volgende overzicht van terminologie, die we in dit boek gebruiken.

FIGUUR 1.4 Overzicht van in het boek gebruikte terminologie

		Functie	
		Situatie p	Situatie q
Persoon	Dimensie a	1	2
	Dimensie b	3	4

1, 2, 3, 4: (elementair) gedrag

a, b: dimensie, dispositie, attribuut, eigenschap, ‘competency’, kenmerk

p, q: situatie, vaardigheid, ‘skill’, competentie, rol, taak, ‘competence’, gedragsrepertoire

(a+b): dimensioneel profiel, persoonlijke stijl

(p+q): situationeel profiel, mix van vaardigheden en rollen

In dit hoofdstuk hebben we het denken van de psychologie over gedrag van mensen samengevat. We zien daarbij keer op keer dat er ingewikkelde rela-

ties zijn tussen de factoren die dat gedrag bepalen. De invloed over en weer van persoonlijkheid en de situatie is echter steeds herkenbaar. We hebben de kernbegrippen over gedrag van mensen hier omschreven en gedefinieerd. In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op de theorieën en inzichten over hoe mensen zijn, hoe ze zich ontwikkelen en veranderen. In het hoofdstuk daarna zetten we het zoeklicht op de factoren in de situatie die invloed hebben.

Typologieën van mensen en ontwikkeling van mensen

- 2.1 Persoonsbeschrijvingen
- 2.2 Persoonlijkheden
- 2.3 Praktijktheorieën over mensen
- 2.4 Ontwikkeling van mensen

Typologieën van mensen en ontwikkeling van mensen

2

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de onderwerpen die relevant zijn als we praten over persoonlijkheden, typologieën en de ontwikkeling van mensen. In paragraaf 2.2 gaan we in op persoonlijkheidskenmerken en een aantal theorieën over de ontwikkeling van persoonlijkheden, recente inzichten in de ontwikkeling van het menselijk brein, stoornissen en blokkades in persoonlijkheden en het verschil tussen interveniëren en therapie. In paragraaf 2.3 zijn de populairste praktijktheorieën samengevat. We gaan in op een groot aantal modellen en testen die in omloop zijn om persoonlijkheden te beschrijven en om mensen te ontwikkelen. Paragraaf 2.4 gaat in op de opgedane kennis over de ontwikkeling van kinderen en volwassenen.

2.1 Persoonsbeschrijvingen

Ieder mens heeft een persoonlijkheid. En die is vrij uniek. Maar wat wordt daar nu eigenlijk mee bedoeld? Het begrip ‘persoonlijkheid’ is zo populair dat het lastig is om een precieze definitie te geven. Een eenvoudige en algemene definitie is: ‘de verzameling van (lichamelijke en psychologische) kenmerken die voortdurend in het gedrag van een persoon “doorklinken” en die hem of haar van anderen onderscheiden’ (Reber, 2005). Het gaat bij het begrip persoonlijkheid — dat in de loop der jaren het meer statische begrip ‘karakter’ heeft vervangen — om gedragspatronen die kenmerkend zijn voor een individu en die de neiging hebben om in verschillende situaties en in de loop der tijd hetzelfde te blijven (Glassman, 1995). In het dagelijkse spraakgebruik worden bepaalde deelaspecten van de persoonlijkheid, bijvoorbeeld begrippen als ‘introvert’ en ‘extravert’ (oorspronkelijk van Jung) vaak gebruikt om een persoon te beschrijven en gedrag te verklaren.

Het indelen van mensen in ‘type persoonlijkheden’ is van alle tijden en nog steeds zeer populair. Kennelijk bestaat er een grote behoefte om mensen te begrijpen en gedrag te voorspellen. Al in de Griekse oudheid maakte Hippocrates een onderscheid naar cholerisch, sanguinisch, melancholisch en flegmatisch temperament. Een onderscheid dat later door Rudolf Steiner verder is ontwikkeld voor gebruik in het basisonderwijs.

Er zijn talloze indelingen van typen persoonlijkheden in omloop, die meer en minder wetenschappelijk onderbouwd zijn. Deze indelingen hebben met elkaar gemeen dat zij gedrag en de daarbij horende onderliggende ‘driften’

en/of aangeboren temperamenten proberen te beschrijven, te verklaren en te voorspellen. Over het algemeen laat men zich er snel toe verleiden om vrij algemene en weinig concrete persoonsbeschrijvingen te hanteren, waarbij verwijzingen naar de situatie ontbreken. Spontaan is men niet geïnteresseerd in: ‘Wat *doet* iemand in die en die situatie’, maar: ‘Wat is hij voor iemand over het algemeen?’ Hantering van dit soort ‘dimensionele’, transsituatiele en per definitie dus niet concrete taal bij de waarneming en beoordeling van anderen past goed bij de ‘lekenopvatting’ van de psychologie. Daarin wordt de psychologie opgevat als een soort van ‘karakterkunde’. Overal waar ‘amateurs’ aan psychologie doen duiken dit soort typeringen op. Het meest in het oog springend bij persoonsbeschrijvingen in het kader van bijvoorbeeld astrologie of grafologie.

Mensen blijken nogal snel klaar te staan met een reeks van a priori dimensies om vooral andermans gedrag te (stereo)typeren. Het is blijkbaar moeilijk om objectief en onbevangen ten opzichte van elkaar te staan. Om de (schijnbare) chaos van en onzekerheid in de, met name, sociale wereld bij voorbaat te ordenen, grijpen mensen naar die *dimensies*. Achter elke waarneming van gedrag wordt dan de bezielende invloed van zoiets als een karaktertrek verondersteld (vergelijk hoofdstuk 1 in Jansen, 1991).

Waarom is deze dimensionele invalshoek bij persoonsbeschrijvingen zo dominant? Waar wordt die door veroorzaakt? Daar zijn drie redenen voor:

- De voorkeur voor het gebruik van algemene termen voor de ordening, de beschrijving en de verklaring van waarnemingen van het gedrag.
- De neiging zich te herkennen in algemene, dimensionele persoonsbeschrijvingen die men dan zelf naar de eigen situatie concretiseert.
- De neiging de oorzaak van het gedrag van anderen vooral in de persoon van die ander te zoeken en de invloed van de situatie op dat gedrag te negeren.

Het gevolg van deze ‘fouten’ is dat we bij de waarneming en interpretatie van andermans gedrag geneigd zijn sterk het accent op het aspect ‘persoonlijkheid’ te leggen. En dan vooral op bepaalde aspecten of dimensies van deze persoonlijkheid. De invloed van de specifieke situatie waarin iemand verkeert, wordt daarmee vaak zwaar onderschat. Vergeten wordt dan dat mensen ook invloed ondergaan van de situatie waarin ze verkeren. Het in kaart brengen van de *situationele* determinanten van (werk)gedrag is daarom ook een belangrijk onderdeel van organisatieonderzoek.

We gaan ervan uit dat factoren die met de persoonlijkheid te maken hebben én factoren die in de situatie zitten beide van invloed zijn op het gedrag van

mensen. We besteden dan ook een evenwichtige aandacht aan beide. In dit hoofdstuk gaan we in op de typologieën van mensen. In hoofdstuk 3 beschrijven we factoren in de situaties waarin mensen verkeren.

2.2 Persoonlijkheden

2.2.1 Persoonlijkheidskenmerken

Sinds 1980 is er veel onderzoek verricht naar een wetenschappelijk aanvaardbare taxonomie van persoonlijkheidseigenschappen. Er is inmiddels consensus ontstaan over wat *de* basisfactoren van persoonlijkheid zijn, dat wil zeggen over wat *de* hoofd- of ‘meta’-dimensies zijn waarmee ‘dat wat mensen typeert in wat zij doen’ in kaart kan worden gebracht. Met als gevolg dat na de overmatige aandacht voor interactie in de jaren zestig het onderzoek naar de persoonlijkheid en naar de meer stabiele kenmerken weer op gang kwam. Bundeling van zeer veel afzonderlijke studies leverde consequent vijf goed replicerbare persoonlijkheidsfactoren op (Digman, 1990; Johnson & Ostendorf, 1993; McCrae & John, 1992), de zogenoemde *Big Five van de persoonlijkheid*. Dit stelsel wordt kortweg aangeduid als de *Big Five of OCEAN-model* (naar de beginletters van de vijf hoofd- of metadimensies). De Big Five zijn afgebeeld in tabel 2.1.

Toelichting op de vijf factoren

Open personen zijn uiterst flexibel en sterk gericht op analyse en reflectie. Het zijn in hoge mate ‘hoe zit het?’-types’ die in alles geïnteresseerd zijn, alles willen weten en ervaren. Zij lopen daarmee het gevaar van versnippering, van gebrek aan richting, van uiterst diffuus bezig zijn door van het ene interessante thema naar het andere te ‘hoppen’. Openheid heeft ook betrekking op openstaan voor gevoelens, dus op sensitiviteit voor anderen. Het gaat om zowel intellectuele nieuwsgierigheid als plezier hebben in verandering en het beleven van nieuwe dingen. Open personen zijn gericht op zelfactualisatie en persoonlijke groei.

Consciëntieuze personen zijn werkgericht, methodisch, ijverig en ambitieus. Dat betekent dat deze component van de ‘Big Five’ in wezen een samenstelling is van twee subfactoren: enerzijds is deze persoon erg betrouwbaar, zeer systematisch. Men kan op hem of haar aan. En anderzijds wordt deze persoon gekenmerkt door ‘hardwerkend iets willen bereiken’, dus door doelgerichtheid en volharding. Consciëntieus wil dus zowel zeggen: ordelijk en beheer-