



Matthijs Vermoolen

Drs. Ing. M.H.J. Vermoolen
(matthijs.ermoolen@vitalent.nl) is
partner bij Vitalent in Apeldoorn.

Menselijk gedrag is complex en vaak onvoorspelbaar. Soms denken we na een nauwkeurige analyse iemand te kennen, maar worden toch weer elke keer verrast door zijn of haar gedrag. In dit artikel geven we een nieuwe zienswijze weer op de relatie tussen persoonlijkheid, cognities, emoties en gedrag, die kan helpen om een beter inzicht te ontwikkelen in de relaties die ten grondslag liggen aan menselijk handelen. Hierbij integreren we de aan het gedrag ten grondslag liggende elementen in een relatief eenvoudig model dat de discussie over dit onderwerp kan voeden. Stof voor discussie over een ondergewaardeerd onderdeel van het human resource management: omgaan met emoties.

Omgaan met emoties

Een nieuw perspectief op de relaties tussen persoonlijkheidskenmerken, cognities, emoties en gedrag

De onvoorspelbare mens

Iedereen houdt zich een groot deel van zijn of haar tijd bezig met het beïnvloeden van het gedrag van anderen. Maar het effect van de beïnvloeding blijkt vaak slecht te voorspellen. Menselijk gedrag is een complex en ongrijpbaar geheel, dat aan de ene kant sterk wordt beïnvloed door aangeboren oorzaken (nature) en aan de andere kant door aangeleerd gedrag en ervaringen uit het verleden (nurture). Zowel de biologie als de persoonlijke historie spelen dus gelijktijdig een rol en over welke van deze twee oorzaken dominant is zullen de geleerden het voorlopig waarschijnlijk niet eens worden. En dan heeft ook de situatie van het moment een niet te onderschatten invloed op het soort gedrag dat iemand zal vertonen. Zo zal iemand in een vertrouwde omgeving zich automatisch anders gedragen dan in een omgeving die als vijandig wordt ervaren, of gezellig, of inspirerend. Emoties en cognities lijken afhankelijk van de situatie een geheel andere rol te spelen. Het blijkt hierdoor uitermate moeilijk, zoniet onmogelijk, om gedrag te voorspellen.

Veelgebruikte testen

Toch maken veel organisaties gretig gebruik van allerlei testen om inzicht te krijgen in en invloed uit te oefenen op gedrag en soms met prima resultaten. Het bedrijfsleven maakt bijvoorbeeld op grote schaal gebruik van de Meyers-Briggs Type Indicator test (MBTI), Hermann brain dominance instrument (HBDI) en de op de Big Five gebaseerde NEO-test. Hiermee wordt (aanstaande) werknemers gevraagd zichzelf met behulp van een vragenlijst te scoren op een aantal kenmerken, teneinde op basis van de scores op een min of meer objectieve manier na te denken over het gedrag en de aan het gedrag ten grondslag liggende persoonlijkheidskenmerken, denk- en gedragsvoorkeuren en/of emoties. Zo draagt een test

eraan bij om zichzelf en anderen van een afstandje te bekijken. Door de testresultaten gezamenlijk te evalueren en te relateren aan de werkzaamheden die iemand uitvoert, ontwikkelen betrokkenen een gedeelde visie op de belangen en mogelijkheden van organisatie en individu. Dit helpt individuen hun kwaliteiten beter te benutten en zwakkere punten door de groep te laten invullen, waardoor zowel individu als groep beter functioneren. Als werknemers en werkgever na de evaluatie hetzelfde beeld van de gewenste situatie hebben, kan een self fulfilling prophecy ontstaan: het door de partijen gewenste gedrag zal zich daadwerkelijk gaan voordoen, omdat beide partijen hiertoe gemotiveerd zijn.

Tekortkomingen van testen

Modelleren en testen heeft dus wel degelijk zin, want een testuitslag kan goede input leveren om medewerkers op een gestructureerde manier over zichzelf te laten nadenken en (onderliggende oorzaken van) gedrag op een min of meer objectieve manier bespreekbaar te maken. Het is dan wel van belang dat de test voldoende en juiste informatie oplevert.

Dit blijkt niet altijd het geval: de gangbare tests hebben onder andere de volgende tekortkomingen:

- Testen gaan over het algemeen uit van een enkele menselijke drijfveer. De MBTI en NEO meten bijvoorbeeld persoonlijkheidskenmerken, de HBDI meet denk- en gedragsvoorkeuren.
- De invloed van cognities en emoties op gedrag wordt in de verschillende tests stelselmatig genegeerd, terwijl de te verwachten cognities en emoties bij het al dan niet vertonen van gedrag een belangrijke rol spelen.
- De invloed van de omgeving wordt in veel tests niet meegenomen.

>>

- De meeste tests zijn gebaseerd op dichotomieën die elkaar wederzijds zouden uitsluiten, zoals introversie-extraversie. Toch lijkt het er echter steeds meer op dat veel van die tweedelingen, zoals introvert-extravert, elkaar niet zozeer uitsluiten, maar dat mensen –afhankelijk van de situatie– verschillende posities kunnen innemen. De huidige testen voldoen niet, omdat iemand die heen en weer slingert tussen introversie en extraversie dezelfde score kan krijgen als iemand die een hele gelijkmatige grondhouding, maar eenzelfde ‘gemiddelde’ heeft. En dit geldt voor alle kenmerken die worden gemeten. Het zou beter zijn niet te meten hoe de verhouding tussen de twee ‘tegengestelde waarden’ is, maar deze onafhankelijk van elkaar te meten.

Integratie persoonlijkheid, emoties en gedrag

In het vervolg van dit artikel geven we een model, waarin persoonlijkheidskenmerken, emoties en gedrag worden geïntegreerd. Wij gaan hierbij uit van de Big Five persoonlijkheidstypering, die volgens diverse publicaties op dit moment de best gevalideerde weergave van persoonlijkheidskenmerken oplevert. We relateren deze aan de vier basisemoties die door psychologen worden onderscheiden: plezier, angst, verdriet en woede en vertalen de combinatie hiervan door in de verschillende gedragsstijlen die kunnen worden onderscheiden. Omgevingsinvloeden zijn niet in het model geïntegreerd, maar zouden bij het toepassen van het model moeten worden meegenomen.

Big Five anders bekeken

Een van de bekendste en wetenschappelijk gevalideerde persoonlijkheidsmetingen, de Big Five (McCrae, Costa 1996), gaat uit van een vijftal persoonlijkheidskenmerken: openheid voor verandering, georganiseerdheid, extraversie, accommodatie en emotionele stabiliteit. Psychologen hebben in diverse onderzoeken en met verschillende onderzoeksopvattingen vastgesteld dat deze dimensies waarschijnlijk het volledige spectrum aan persoonlijkheidskenmerken bestrijken.

Deze kenmerken kunnen als dichotomieën worden weergegeven.

- Openheid voor verandering: de mate waarin iemand openstaat voor en actief op zoek gaat naar nieuwe ideeën en inspiratie (ontvankelijk) of zich hiervan juist probeert af te scherm en zekerheid zoekt in het bestaande (behoudend);
- Georganiseerdheid: de mate waarin iemand netjes en gestructureerd is ingesteld (nauwgezet) of juist de neiging heeft spontaan en flexibel in te spelen op datgene wat zich voordoet (flegmatiek);
- Extraversie: de mate waarin iemand zijn energie uit zichzelf (introvert) of uit zijn omgeving haalt (extravert);
- Accommodatie: De mate waarin iemand een vriendelijke natuur heeft, mensen vertrouwt en wil helpen (harmonieus) versus de mate waarin iemand vooral aan de eigen belangen denkt, de omgeving min of meer als bedreiging ervaart en deze ook als zodanig benadert (agressief);
- Emotionele stabiliteit: de mate waarin iemand de wereld denkt aan te kunnen (in balans) danwel het gevoel ervaart zaken niet in de hand te hebben, last heeft van wisselende stemmingen en zich onnodig zorgen maakt en overwegend negatieve emoties ervaart (neurotisch).

Bij de naamgeving wijken wij bewust af van de in veel literatuur gebruikte namen, omdat in de literatuur voor de dichotomieën regelmatig termen worden gebruikt die een waardeoordeel bevatten. Zo wordt harmonieus uitgezet tegen vijandig (in plaats van het neutralere ‘agressief’) en nauwgezet tegen laks (in plaats van flegmatiek). Laksheid en vijandigheid worden algemeen gezien als slechte eigenschappen, terwijl nauwgezetheid en harmonieus gedrag door de meeste mensen worden gewaardeerd. Daarom is deze woordkeus ongelukkig. Het hangt van de situatie af of gedrag functioneel is en dus gewaardeerd moet worden. In een crisissituatie, bijvoorbeeld tijdens een gijzeling, kan ‘vijandig’ gedrag van de politie uitermate zinvol zijn. Ook kan het heel nuttig zijn om in tijden van grote drukte een zekere mate van ‘laks’ gedrag te vertonen en zo de ergste stress van je te laten afglijden. Gedrag is beter naarmate het beter aansluit op de behoefte in een bepaalde situatie en is op zichzelf niet ‘goed’ of ‘slecht’ en het is daarom beter om een zo neutraal mogelijke naamgeving voor de aan het gedrag ten grondslag liggende persoonlijkheidskenmerken te hanteren.

De enige dichotomie waarop naar onze mening terecht een waardeoordeel van toepassing is, is die van emotionele stabiliteit. Neurotisch gedrag levert ons inziens in geen enkele situatie voordeel op. Iemand's emotionele stabiliteit bepaalt volgens ons grotendeels

Omgaan met emoties

hoe de andere kenmerken worden 'ingezet' om in een bepaalde situatie optimaal te kunnen functioneren en dus de vertaalslag kan worden gemaakt naar functioneel gedrag. Je zou de mate waarin iemand in balans is kunnen zien als de meta-besturing van de andere persoonlijkheidskenmerken; dus de besturing van de besturing. We hebben in *balans-neurotisch*, als verbindende factor, dan ook in het midden van het model geplaatst.

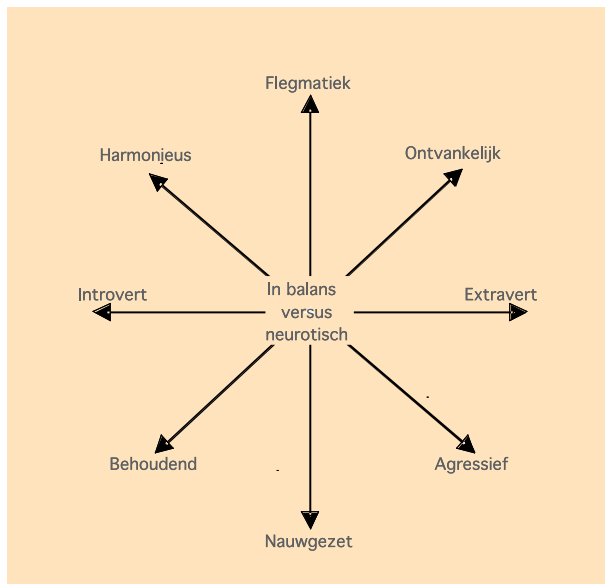
Een testscore op de verschillende persoonlijkheidskenmerken geeft een indicatie voor het voorkeursgedrag dat iemand zal vertonen in een bepaalde situatie, maar niet meer dan dat. Gedrag heeft namelijk een hele duidelijke contextafhankelijke component. Ieder individu positioneert zich dus steeds opnieuw op de verschillende assen, maar heeft hierbij wel een bepaalde 'voorkeurspositie'.

Relatie persoonlijkheid, cognitie en emotie

Als we de indeling van Figuur 1 nader beschouwen lijkt er een fundamenteel verschil te bestaan tussen de persoonlijkheidskenmerken *openheid voor verandering en accommodatie* aan de ene

kant (de schuine assen) en de kenmerken *extraversie* en *georganiseerdheid* (de horizontale en verticale assen). De persoonlijkheidskenmerken die corresponderen met de schuine assen hebben namelijk, in tegenstelling tot de horizontale en verticale assen, een sterke emotionele lading. Deze emoties komen sterk overeen met de vier basisemoties die mensen volgens psychologen hebben: *woede, angst, verdriet en plezier*. Dit betreft dus drie negatieve emoties, met alleen plezier als positieve uitzondering. Wij stellen ons op het standpunt dat alle vier de emoties zich zowel op een positieve en op een negatieve manier kunnen uiten:

- Een ontvankelijke persoon stelt zich open voor nieuwe indrukken en ideeën en ervaart *plezier* als deze zich voordoen of *teleurstelling* als deze uitblijven of tegenvallen;
- Een harmonieus mens voelt *liefde* in harmonieuze situaties en *verdriet* als de harmonie niet tot stand komt of wordt verbroken;
- Een behoudend mens ervaart een gevoel van *controle* als de zekerheid waar hij naar zoekt wordt gevonden, maar *angst* als dit niet lukt of lijkt te gaan lukken;
- Een agressief mens voelt zich *euforisch* (machtig) tijdens de overwinning, maar voelt *woede* (onmacht) als hij verliest of dreigt te gaan verliezen.

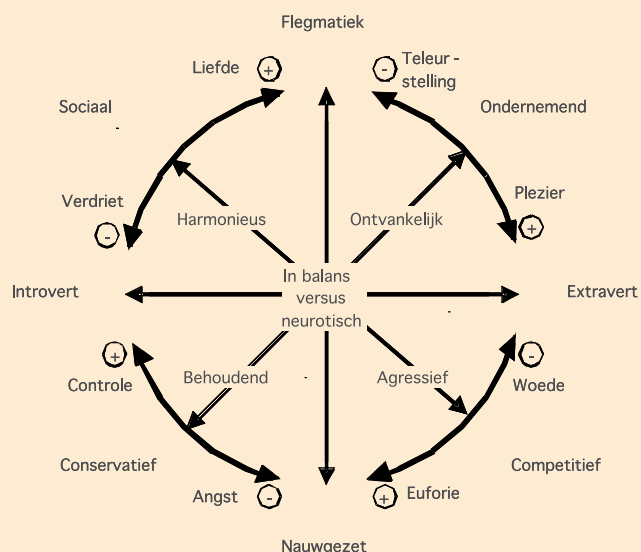


Figuur 1 - 'In balans versus neurotisch'

Het is opvallend dat de persoonlijkheidskenmerken bij de assen een vergelijkbare relatie met emoties ontberen. Mensen ondervinden volgens ons geen benoembare emoties wanneer zij extravert, flegmatiek, introvert of nauwgezet zijn en de genoemde basisemoties zijn omgekeerd ook niet te relateren aan deze persoonlijkheidskenmerken. Deze kenmerken lijken meer gestuurd te worden door cognities dan door emoties. De wisselwerking tussen persoonlijkheidskenmerken, cognities en emoties beïnvloedt hoe iemand reageert in een bepaalde situatie. Voor de persoonlijkheidskenmerken die passen bij de assen -waarvoor geldt dat zij geen relatie hebben met emoties- menen we waar te nemen dat deze zich op een directere manier uiten in gedrag dan de persoonlijkheidskenmerken die passen bij de kwadranten.

Een nieuwe zienswijze

In Figuur 2 laten we de persoonlijkheidskenmerken, emoties en gedragstypen in samenhang zien. *Binnen* de cirkel staan de persoonlijkheidskenmerken weergegeven die aan emoties



Figuur 2 – Persoonlijkheid, emotie en gedragstypen

gerelateerd lijken te zijn. Op de cirkel staan de emoties genoemd die samenhangen met deze persoonlijkheidskenmerken. De positieve emoties zijn aangegeven met een plusteken en draaien met de wijzers van de klok mee. Negatieve emoties zijn gemarkeerd met een minteken en 'draaien' tegengesteld. Met de wijzers van de klok mee ervaart iemand plezier, euforie, controle en liefde.

In tegengestelde richting ervaart hij de negatieve variant van deze emoties: teleurstelling, verdriet, angst en woede. *Buiten* de cirkel zijn de verschillende gedragstypen weergegeven die mensen op basis van hun persoonlijkheidskenmerken zullen vertonen. Iedereen zal hierbij zijn eigen voorkeurgedrag hebben. Dit geeft een indicatie van het gedrag dat deze persoon in stresssituaties waarschijnlijk zal vertonen. Een persoon die agressie als dominante persoonlijkheidseigenschap heeft en die harmonieus gedrag heeft aangeleerd, kan in een crisissituatie bijvoorbeeld spontaan terugvallen op het primaire agressieve gedrag, wat zich kan uiten

in woede-uitbarstingen en competitief gedrag zoals het uitlokken van een ruzie. En ergens diep van binnen, hoe politiek incorrect dat ook moge zijn, vindt deze persoon dat nog leuk ook en haalt hij er energie uit.

Afstemmings- en communicatiemiddel

Binnen organisaties werken individuen samen om gezamenlijk alle soorten activiteiten af te dekken, waarbij een goede organisatie het vermogen in huis heeft het gedrag af te stemmen op de benodigde activiteiten. Hierbij moet de *groep* optimaal functioneren, waarbij gebruik wordt gemaakt van de sterke punten van individuen en de zwakke punten worden ontzien. Hierdoor kan het geheel optimaal functioneren. Zo is het vaak onverstandig om een rasechte ondernemer zich te laten bezighouden met 'conservatieve' (management)activiteiten als het maken van procedures en handhaven van afspraken. Niet dat een ondernemer niet zou *kunnen* managen. Hij zal het alleen in verhouding meestal *minder leuk* vinden en er *meer moeite* mee hebben om zich de bijbehorende kennis en vaardigheden eigen te maken. Het gegeven model kan een goed hulpmiddel vormen bij het afstemmen van het gedrag en zo een bijdrage leveren aan een betere samenwerking. De emoties geven extra diepgang aan de discussie die zal ontstaan, doordat mensen zich in emoties directer zullen herkennen dan in de abstractere persoonlijkheidskenmerken, waardoor meer 'gevoel' ontstaat bij de discussie. Door persoonlijkheidskenmerken en gedragsstijlen in een enkel model te combineren wordt het vervolgens gemakkelijker gemaakt om de relatie hier tussen bespreekbaar te maken.

Concrete handvatten voor de MD-er

De vierdeling van het model sluit aan bij verschillende soorten aanpakken en gereedschappen die de MD-er kan gebruiken om optimaal aan te sluiten bij de behoefte.

- Ontvankelijke mensen worden getriggerd door creativiteitsbevorderende technieken. Ondernemerschap wordt dan ook het best ontwikkeld door gebruikmaking van brainstorm, denktanks, kwaliteitscirkels, octogonen en dergelijke, waarmee mensen worden uitgedaagd te divergeren en samen de gedachten de vrije loop te laten, alvorens structuur in de ontstane ideeën aan te brengen.
- Harmonieus georiënteerden worden optimaal aangesproken

Omgaan met emoties

door technieken die aanspraak maken op hun mensgerichtheid. Wij hebben zelf bijvoorbeeld samen met een aantal ervaren facilitators een kaartspel ontwikkeld op basis van ons model, waarmee we teams helpen om zichzelf te 'ontdekken'. Hierbij coachen we het team, waarbij de spelers zelf aftasten hoe ze elkaar beter van dienst kunnen zijn en het optimale uit individuen en de groep kunnen halen.

- Behoudende mensen houden van regels en duidelijkheid en worden optimaal bediend, wanneer ze eenduidige informatie krijgen. Hierbij kunnen cultuurscans, competentie management en de eerder genoemde min of meer objectieve persoonlijkheidmeetmethoden een belangrijke rol spelen.
- Agressief ingestelden worden getriggerd door ze te voorzien van een 'tegenpartij' met wie zij zich kunnen meten. Dit kan zijn in de vorm van een socratisch gesprek of discussie, maar bijvoorbeeld ook een spelvorm zoals een managementgame.

Het is aan de MD-er om in te schatten welke individuele, groeps- en organisatiebrede technieken het best bij de situatie passen. Het model kan als referentie worden gebruikt bij het kiezen van een (combinatie van) geschikte methoden en technieken en het 'verkopen' van die keuze naar de opdrachtgever en betrokkenen. Ook kan het model een rol spelen bij het objectiveren van de resultaten van gedane ingrepen: welke invloed hebben de interventies gehad op de verschillende gedragscomponenten?

In hoeverre de gereedschappen effect hebben is sterk afhankelijk van de mate waarin deze aansluiten op de doelgroep. Naarmate deelnemers aan het MD-programma zich beter thuis voelen bij de gekozen MD-mix, zal men gemakkelijker en beter leren, wat zich direct vertaalt in een hogere toegevoegde waarde voor de organisatie.

Toekomstbeeld

Het model is ontstaan op basis van een analyse van bestaande kennis, op basis van logica en is (nog) niet wetenschappelijk gevalideerd. Er is op dit moment onder psychologen geen consensus over de persoonlijkheidskenmerken die zouden moeten worden onderscheiden, al zijn er diverse wetenschappelijk valide onderzoeken die erop wijzen dat de Big Five op dit moment waarschijnlijk de beste benadering van de werkelijkheid is. Er lijkt wel overeenstemming te zijn over de vier basisemoties, maar het



idee dat elke emotie een positieve en een negatieve variant kent is voor zover wij weten nieuw. Ook de relaties tussen persoonlijkheid, cognities, emoties en gedragstypen is voor zover wij weten nieuw. Er is dus nog veel werk te verrichten voordat er een veritaalslag gemaakt kan worden naar een valide meting. Het model heeft echter potentie en wij hopen dat de psychologische wetenschap de handschoen snel oppakt. Tot dan is het model echter al uitstekend geschikt als 'objectieve praatplaat' ter ondersteuning van allerlei discussies over menselijk gedrag. Het snel opkomende gebied van het emotiemanagement krijgt hiermee een stukje theoretische onderbouwing. Wie weet is emotiemanagement over tien jaar een standaard onderdeel van elk Management Development-programma en hebben de grotere organisaties een emotiemanager in huis. | Md

reageren: matthijs.vermoolen@vitalent.nl