

Beste bezoeker van www.syntex.be

Op de volgende pagina's vind je de voorbeeldrapporten van onze online [PERSOONLIJKHEIDSTESTS](#).

Iedere pagina bevat de scores en de individuele rapportering van telkens een andere [PERSOONLIJKHEIDSTEST](#).
In dit document vind je dus evenveel voorbeelden van verschillende [PERSOONLIJKHEIDSTESTS](#) als er bladzijden zijn in dit document.

Onze online tests hebben hun waarde bewezen zowel bij selectie- en promotietoepassingen als bij de detectie van opleidings- en coachingnoden, alsook als pretest voorafgaand aan een maatwerktraining. In overleg met de opdrachtgever wordt afgesproken welke tests het meest aangewezen zijn om antwoord te bieden op de drie hamvragen: 'Past hij? Wil hij? en Kan hij?'

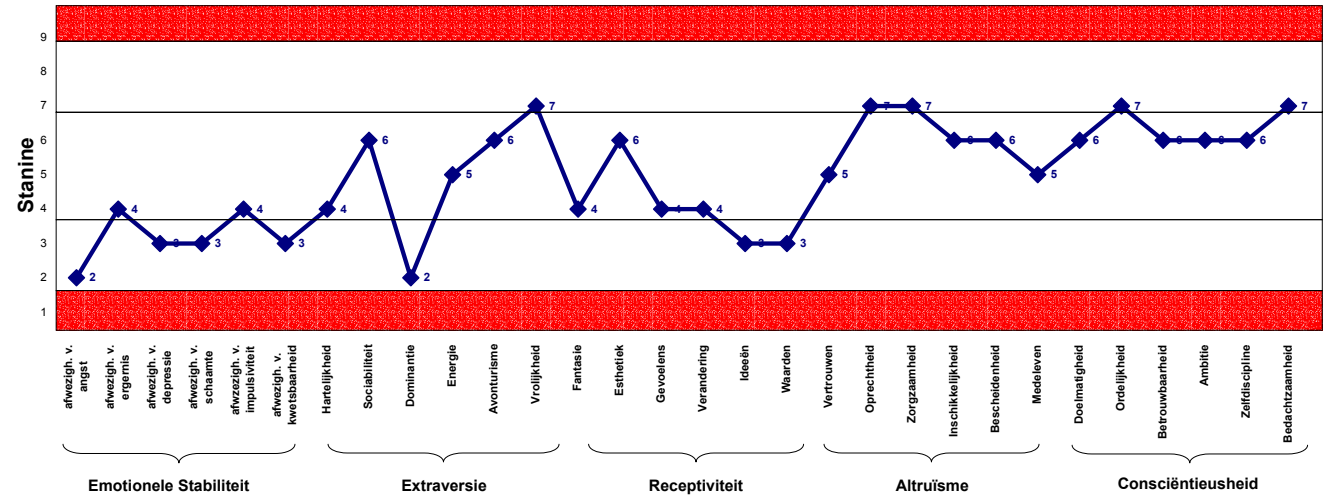
Je kunt een aantal van onze persoonlijkheids-, leiderschaps- en commerciële tests gratis downloaden en uittesten.
Onmiddellijk daarna kun je reeds je resultaten bekijken. Je vindt ze op www.syntex.be/downloads.
Wij ontvangen graag je feedback op www.syntex.be/bezoekersboek.

Patrick J.A. van Steenis, Ph.D.
Gedelegeerd Bestuurder

Tel +32 16 537853
Fax +32 16 537602
Email patrick.van.steenis@syntex.be

Syntex & Endeavour nv/sa
Veldstraat 46-50, B-3130 Begijnendijk
Bezoek ons op www.syntex.be en www.2-EZ.be

NEO PI-R



NEO PERSONALITY INVENTORY

EMOTIONELE STABILITEIT

Dit brede en belangrijke domein van persoonlijkheidstrekken contrasteert emotionele stabiliteit met emotionele labiliteit. Het domein wordt ook wel aangeduid als gegeneraliseerde angst, omdat personen die laag op dit domein scoren sterk geneigd zijn angst te ervaren. Personen die laag scoren vertonen ook een neiging tot irrealistische ideeën, tonen een geringe beheersing van hun opwelling en driften, en zijn ook minder goed in staat om met tegenslag, frustratie en stress om te gaan dan personen die hoog scoren.

EXTRAVERSIE

Mensen die hoog scoren, zijn sociale mensen in die zin dat ze graag in het gezelschap van anderen vertoeven en van gezelligheid houden. Naast hun voorkeur voor gezelschap, voor groepsactiviteiten en publieke gebeurtenissen zijn hoogscorers ook assertiever, actiever, en spraakzamer dan introverten. Zij houden van opwinding en spannende acties, en zijn opgewekt van aard. Zij zijn doorgaans goedgemutst, energiek en optimistisch. Laagscorers zijn veeleer gereserveerd; meer onafhankelijk dan onderdanig, eerder rustig dan sloom. Introverte mensen zijn doorgaans niet verlegen maar geven er vaak de voorkeur aan om alleen te zijn. Zij lijden doorgaans evenmin aan sociale angst, maar vinden het alleen minder prettig om veel in het gezelschap van anderen te verkeren. Ook zijn zij niet boven gemiddeld ongelukkig, depressief, of pessimistisch, al zal men zelden bij hen de euforie en het sterke optimisme aantreffen dat men wel bij extraverte mensen kan aantreffen.

RECEPTIVITEIT

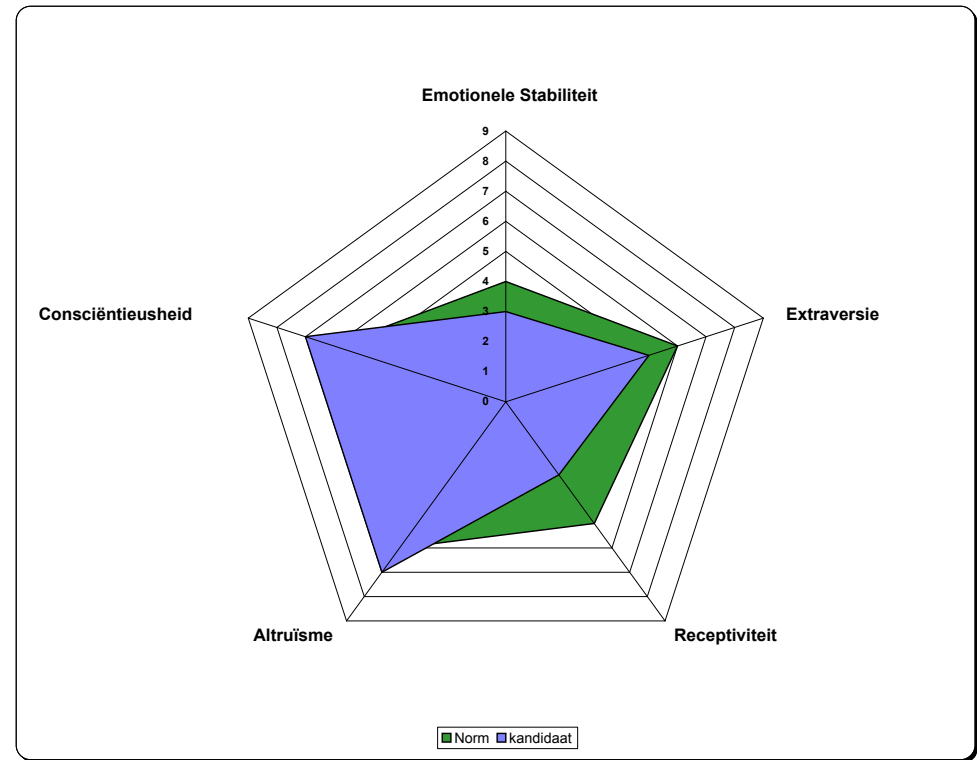
Elementen van receptiviteit/ontvankelijkheid zoals verbeeldingskracht, sensitiviteit voor het esthetische, aandacht voor de eigen gevoelswereld, een voorkeur voor variatie, intellectuele nieuwsgierigheid en een onafhankelijk oordeel, zijn aspecten die in veel theorieën en meetinstrumenten van persoonlijkheid een rol hebben gespeeld. Mensen die hoog scoren op receptiviteit zijn nieuwsgierig, zowel ten aanzien van hun innerlijke wereld als de buitenwereld. Hun ervaringswereld is doorgaans rijker en gevarieerder dan die van laagscorers, die we conventioneel of gesloten kunnen noemen. Receptieve mensen bekijken nieuwe en eventueel onconventionele ideeën, beelden en waarden welwillend en met nieuwsgierigheid. Ze conformeren zich niet bij voorbaat aan de beschikbare regels, schema's, gewoonten en uitgangspunten. Mensen die laag op receptiviteit scoren, neigen naar conventioneel gedrag en conservatieve opvattingen. Zij verkiezen het vertrouwde boven het nieuwe en hun emotionele reacties zijn wat aan de vlakke kant. Op dezelfde manier moeten 'gesloten' personen niet als autoritair worden gezien, al neigen ze in politiek en sociaal opzicht tot behoudende opvattingen en gedragingen. Een receptief persoon zal zijn waarden even gewetensvol nastreven als een gesloten persoon; alleen de kans dat het waardensysteem van de eerste verandert en zich blijft ontwikkelen is groter. Receptiviteit heeft vaak de bijklink gezonder te zijn en men is geneigd receptiviteit als een teken van volwassenheid en psychische gezondheid te zien.

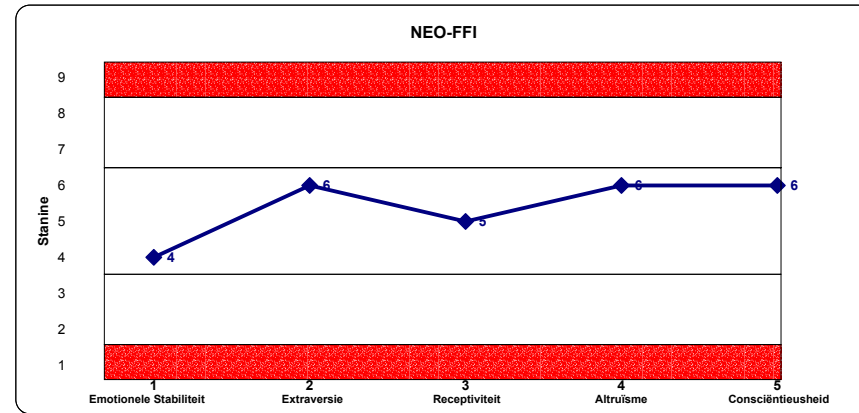
ALTRUISME

Deze dimensie vertegenwoordigt de oriëntatie van het individu op de ervaringen, belangen en doelen van anderen. Altruïstische mensen zijn hulpvaardig, bescheiden, vriendelijk en geneigd tot samenwerken; ze verplaatsen zich in de ander en bekijken situaties (mede) vanuit het doel van de ander. De altruïstische persoon gelooft dat anderen ook geneigd zijn om hem of haar te helpen wanneer dat nodig mocht zijn. Mensen die laag scoren op altruïsme zijn daarentegen antagonistisch en egoïstisch. Hun instelling is veeleer competitief dan cooperatief.

CONSCIËNTIEUSHEID

De term consciëntieus verwijst direct naar het geweten als sturende en toetsende instantie voor het eigen gedrag. Als mensen doen wat moet en nalaten wat niet mag, schrijft een lange traditie in onze cultuur dat aan een innerlijke gewetensinstantie toe. Consciëntieus kan echter ook slaan op het doen wat moet: een proactief proces van het plannen, organiseren en uitvoeren van taken die iemand op zich heeft genomen. De consciëntieuze persoon wordt gekarakteriseerd door eigenschappen als volhardend, ambitieus, gewetensvol en betrouwbaar. Hij of zij is doelgericht en goed georganiseerd en ziet het leven in termen van taken die moeten worden vervuld. Hoog consciëntieuze mensen hebben een sterke wil, zijn vastbesloten en zelden zal iemand zonder deze trekken een groot musicus, atleet of ondernemer worden. Mensen met een lage score op consciëntieusheid stellen minder eisen aan hun greep op het bestaan en accepteren het ontbreken van invloed op hun eigen uitkomsten gemakkelijker.





NEO FIVE FACTOR INVENTORY

EMOTIONELE STABILITEIT

Dit brede en belangrijke domein van persoonlijkheidstrekken contrasteert emotionele stabiliteit met emotionele labiliteit. Het domein wordt ook wel aangeduid als generaliseerde angst, omdat personen die laag op dit domein scoren sterk geneigd zijn angst te ervaren. Personen die laag scoren vertonen ook een neiging tot irrealistische ideeën, tonen een geringe beheersing van hun opwelling en driften, en zijn ook minder goed in staat om met tegenslag, frustratie en stress om te gaan dan personen die hoog scoren.

EXTRAVERSIE

Mensen die hoog scoren zijn sociale mensen in die zin dat ze graag in het gezelschap van anderen vertoeven en van gezelligheid houden. Naast hun voorkeur voor gezelschap, voor groepsactiviteiten en publieke gebeurtenissen zijn hoogscorers ook assertiever, actiever, en spraakzamer dan introverten. Zij houden van opwinding en spannende acties, en zijn opgewekt van aard. Zij zijn doorgaans goedgenust, energiek en optimistisch. Laagscorers zijn veeleer gereserveerd, meer onafhankelijk dan onderdanig, eerder rustig dan sloom. Introverte mensen zijn doorgaans niet verlegen maar geven er vaak de voorkeur aan om alleen te zijn. Zij lijden doorgaans evenmin aan sociale angst, maar vinden het alleen minder prettig om veel in het gezelschap van anderen te verkeren. Ook zijn zij niet boven gemiddeld ongelukkig, depressief, of pessimistisch, al zal men zelden bij hen de euforie en het sterke optimisme aantreffen dat men wel bij extraverte mensen kan aantreffen.

RECEPTIVITEIT

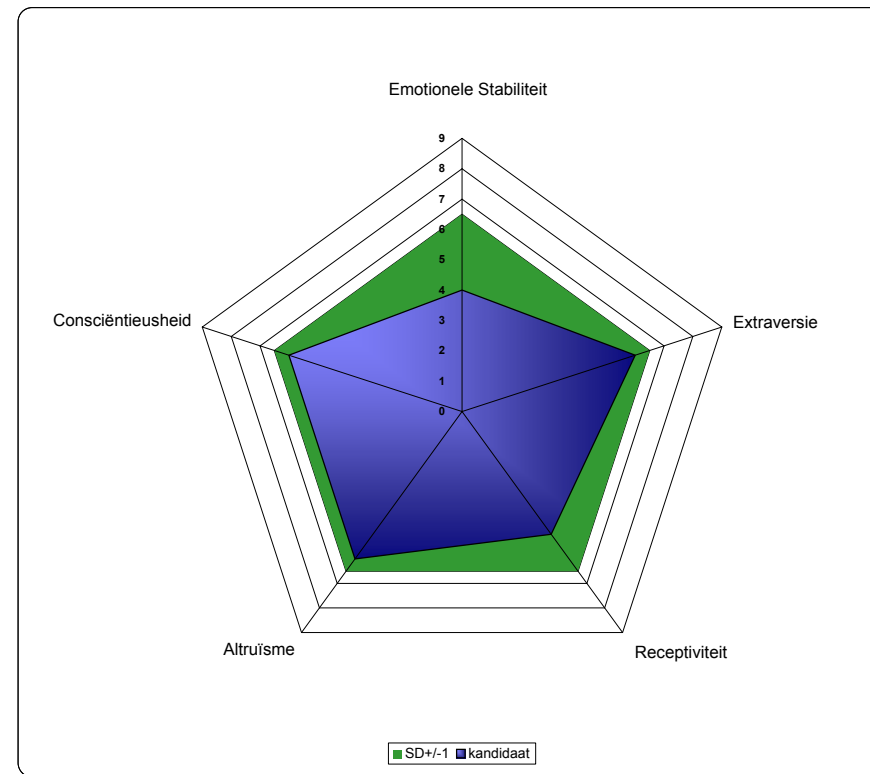
Elementen van receptiviteit/ontvankelijkheid zoals beeldingskracht, sensitiviteit voor het esthetische, aandacht voor de eigen gevoelswereld, een voorkeur voor variatie, intellectuele nieuwsgierigheid en een onafhankelijk oordeel, zijn aspecten die in veel theorieën en meetinstrumenten van persoonlijkheid een rol hebben gespeeld. Mensen die hoog scoren op receptiviteit zijn nieuwsgierig, zowel ten aanzien van hun innerlijke wereld als de buitenwereld. Hun ervaringswereld is doorgaans rijker en gevarieerder dan die van laagscorers, die we conventioneel of gesloten kunnen noemen. Receptieve mensen bekijken nieuwe en eventueel onconventionele ideeën, beelden en waarden welwillend en met nieuwsgierigheid. Ze conformeren zich niet bij voorbaat aan de beschikbare regels, schema's, gewoonten en uitgangspunten. Mannen en vrouwen die laag op receptiviteit scoren neigen naar conventioneel gedrag en conservatieve opvattingen. Zij verkiezen het vertrouwde boven het nieuwe, en hun emotionele reacties zijn wat aan de vlakke kant. Op dezelfde manier moeten 'gesloten' personen niet als autoritair worden gezien, al neigen ze in politiek en sociaal opzicht tot behoudende opvattingen en gedragingen. Een receptief persoon zal zijn waarden even gewetensvol nastreven als een gesloten persoon; alleen de kans dat het waardensysteem van de eerste verandert en zich blijft ontwikkelen is groter. Receptiviteit heeft vaak de bijklank gezonder te zijn, en men is geneigd openheid als een teken van volwassenheid en psychische gezondheid te zien.

ALTRUISME

Deze dimensie vertegenwoordigt de oriëntatie van het individu op de ervaringen, belangen en doelen van anderen. Altruïstische mensen zijn hulpvaardig, bescheiden, vriendelijk en geneigd tot samenwerken; ze verplaatsen zich in de ander en bekijken situaties (mede) vanuit het doel van de ander. De altruïstische persoon gelooft dat anderen ook geneigd zijn om hem of haar te helpen wanneer dat nodig mocht zijn. Mensen die laag scoren op altruïsme zijn daarentegen antagonistisch en egocentrisch. Hun instelling is veeleer competitief dan coöperatief.

CONSCIËNTIEUSHEID

De term consciëntieus verwijst direct naar het geweten als sturende en toetsende instantie voor het eigen gedrag. Als mensen doen wat moet en nalaten wat niet mag, schrijft een lange traditie in onze cultuur dat aan een innerlijke gewetensinstantie toe. Consciëntieus kan echter ook slaan op het doen wat moet: een proactief proces van het plannen, organiseren en uitvoeren van taken die iemand op zich heeft genomen. De consciëntieuze persoon wordt gekarakteriseerd door eigenschappen als volhardend, ambitieus, gewetensvol en betrouwbaar. Hij of zij is doelgericht en goed georganiseerd en ziet het leven in termen van taken die moeten worden vervuld. Hoog consciëntieuze mensen hebben een sterke wil, zijn vastbesloten en zelden zal iemand zonder deze trekken een groot musicus, atleet of ondernemer worden. Mensen met een lage score op consciëntieusheid stellen minder eisen aan hun greep op het bestaan en accepteren het ontbreken van invloed op hun eigen uitkomsten gemakkelijker.



Typering volgens MBTI

MBTI is een persoonlijkheidstest waarvan de basis in de jaren na de tweede wereldoorlog is ontwikkeld. De bedenkers van de test zijn Katherine Cook Briggs (1875-1968) Isabel Briggs Myers (1897 – 1980). De test is gebaseerd op de persoonlijkheidstheorie van het psychologisch type door Carl G. Jung (1875-1961). Jung probeerde met deze theorie de normale verschillen tussen psychisch gezonde mensen te verklaren. Mensen zetten vanaf de geboorte hun mentale mogelijkheden verschillend in. Het verschillend gebruik van de mentale functies leidt tot verschillend gedrag. Jung kwam aan de hand van zijn jarenlange observaties tot een indeling in acht 'basispatronen van mentale activiteit'. Jung stelde dus vast dat mensen verschillende voorkeuren of gewoontes hebben om hun mentale vermogens in te zetten maar ook dat er per mens een soort hiërarchie of volgorde van voorkeur is te bepalen.

Als de geest actief is is hij altijd gericht op een van deze twee mentale activiteiten: informatie opnemen (Perceiving/waarnemen) en informatie ordenen en concluderen (Judging/oordelen). Jung onderscheidde bij beide soorten activiteiten twee manieren om dit te doen:

Informatie opnemen: **Sensing** (waarnemen in de zin van 'je baseren op je zintuigen') en **iNtuition** (op je gevoel, je intuïtie afgaan)
 Informatie ordenen en concluderen: **Feeling** (voelen, afgaan op je emoties) en **Thinking** (analyseren, rationaliseren)

Verder maakte Jung nog een onderscheid. Ieder van de hiervoor genoemde mentale processen (sensing vs intuition, feeling vs thinking) pakken anders uit als je als mens meer op de buitenwereld bent gericht (Extravert) of als je meer op je eigen innerlijke wereld bent gericht (Introvert). Door de twee verschillende oriëntaties te combineren met de vier mentale processen kwam Jung aan 8 fundamentele patronen van mentale activiteit. De bedenkers van de MBT-test werkten de theorie van Jung verder uit en ontwierpen een test die je voorkeur voor je dominante functie en die voor je hulpfunctie helpt vaststellen. De MBTI komt daarmee op 16 types.

Extravert - Introvert

De E/I schaal beschrijft waar je je focus legt. Aan de ene kant staat de buitenwereld met mensen en dingen (External), aan de andere kant je eigen wereld vol met ideeën en gedachten (Internal). Kort door de bocht kan je zeggen dat volgens een I-persoon resultaten het gevolg zijn van eigen handelen, volgens een E-persoon komt het door de groep.

Kenmerken Extravert: Doen eerst, denken later, praten, interactie, sociaal, veelzeggend, snelle spraak, in de rede vallen, luider stem volume, lijken hardop te denken. **Kenmerken Introvert:** denken eerst, doen later, denken, reflectie, denken in stilte, op zichzelf, rustig, pauzeren bij het antwoorden of het geven van informatie, rustiger stem volume, kortere zinnen, niet doorratelen.

Sensing - iNtuition

De S/N schaal beschrijft hoe je tegen dingen aankijkt en hoe je informatie tot je neemt. Aan de ene kant staat waarnemen met je zintuigen (Sensing), aan de andere kant staat begrijpen met je hersenen (iNtuitive). Er wordt wel gezegd dat een S-persoon de bomen ziet, terwijl een N-persoon het bos ziet. **Kenmerken Sensing:** Continuïteit en traditie, details, specificiteiten, meer gericht op het heden, hoofdpunten, duidelijke richtlijnen, vragen wie, wat, wanneer en waar? Vragen stap voor stap informatie of instructies, gebruiken precieze omschrijvingen. **Kenmerken iNtuition:** Nieuwe, verbeterde manieren om iets te doen, het overzicht, meer gericht op de toekomst, ingevingen, vlagen van inzicht. Vragen om het doel van een actie, zoeken naar mogelijkheden, spreken in algemene termen

Feeling - Thinking

De T/F schaal beschrijft hoe je besluiten neemt. Aan de ene kant staat denken en logica (Thinking), aan de andere kant staat gevoel (Feeling). Een T-persoon koopt iets omdat hij of zij het nodig heeft, een F-persoon omdat het mooi is.

Kenmerken Feeling: Empathie, sympathiek, diplomatiek, warm, vriendelijk, emotioneel, stellen goede gevoelens op prijs, subjectieve criteria, streven naar overeenstemming bij de wisselwerking, kunnen praten over wat zij waarderen, vragen hoe anderen gehandeld of de situatie opgelost hebben, maakt hun uit of er rekening met anderen gehouden is. **Kenmerken Thinking:** Analytisch, logisch, onpersoonlijk, eerlijk en direct, koel en gereserveerd, stellen logische volgorde op prijs, objectieve criteria. Lijken u of uw kennis te testen, zijn niet onder de indruk dat anderen vóór hebben gekozen.

Judging - Perceiving

De J/P schaal beschrijft hoe je je opstelt in de wereld, welke levensstijl je probeert te hanteren. Aan de ene kant staat afwegen door gebruik te maken van denken en voelen (Judging), aan de andere kant staat waarnemen door gebruik te maken van je zintuigen (Perceptive). Voor een J-persoon gaat het werk voor het plezier, voor een P-persoon eerst het plezier en dan pas werken.

Kenmerken Judging: structuur, verzoek naar afronding, serieus en formeel, houden van plannen maken, controleren en regelen. Ongeduldig met overdreven lange omschrijvingen, procedures, de toon is "schiet op – ik wil een beslissing nemen", kunnen te vroeg besluiten, genieten van het slot. **Kenmerken Perceiving:** Flexibiliteit, verzoek naar openheid, speels en nonchalant, houden van flexibel blijven, aanpassen en veranderen. Lijken ruimte te willen hebben om hun eigen beslissingen te nemen, de toon is "laten we onderzoeken – wat zijn enkele extra factoren om te overwegen", kunnen op het laatste ogenblik besluiten, genieten van het verloop.

Het is echter belangrijk om weten dat er geen goede of slechte voorkeuren bestaan, en daardoor dus ook geen goede of slechte types. En hoewel mensen geneigd zijn om bepaalde soorten gedrag, waardigheden en houdingen te ontwikkelen die in verband worden gebracht met hun type, zijn er natuurlijk ook verschillen tussen mensen van hetzelfde type. Elke mens is tenslotte uniek, en elk type is waardevol.

Volgens de Myers Briggs Type Indicator behoort jij tot het type:



ESTJ	ENTJ	ISTJ	INTJ
ESTP	ENTP	ISTP	INTP
ESFJ	ENFJ	ISFJ	INFJ
ESFP	ENFP	ISFP	INFP

Extravert		Introvert
Sensing		iNtuition
Feeling		Thinking
Judging		Perceiving

Maslow Basic Needs

Misschien is de beste manier om aan te tonen dat de conventionele aanpak van management niet voldoet, uit te gaan van het onderwerp motivatie. In mijn bespreking van dit onderwerp zal ik mij in grote mate baseren op het werk van mijn collega, Abraham Maslow van de Brandeis Universiteit. Zijn benadering is de meest vruchtbare die ik ken. Wat ik te vertellen heb, is uiteraard sterk veralgemeend en houdt geen rekening met belangrijke kwalificaties. In de tijdspanne die we ter beschikking hebben is dat onvermijdelijk.

Fysiologische en veiligheidsbehoeften

De mens is een veeleisend dier - zodra één van zijn behoeften bevredigd is, komt er een andere in de plaats. Dit proces is oneindig. Het gaat door van de geboorte tot de dood. De behoeften van de mens zijn georganiseerd in een aantal niveaus volgens een hiërarchie van belangrijkheid. De fysiologische behoeften bevinden zich op het laagste niveau, maar wegen het meest door als ze verwaarloosd worden. De mens leeft van brood alleen, als er geen brood is. Tenzij in ongewone omstandigheden, zijn zijn behoeften aan liefde, status, erkenning niet aanwezig als zijn maag al enige tijd leeg is. Maar als hij regelmatig en genoeg eet, is honger geen belangrijke behoefte meer. De verzadigde mens heeft enkel honger in de zin van de leegheid in een volle fles. Hetzelfde geldt voor de andere fysiologische behoeften van de mens - aan rust, beweging, beschutting, bescherming tegen de natuurelementen.

Een bevredigde behoefte is geen motivatie voor gedrag! Dit is een veelbetekenend feit, dat regelmatig over het hoofd wordt gezien in de conventionele benadering van het management van mensen. Ik kom er later op terug. Nu zal alles duidelijk worden aan de hand van één voorbeeld. Denk aan uw eigen behoefte aan lucht. Tenzij het u aan lucht ontbreekt, heeft de behoefte eraan geen merkbaar motiverend effect op uw gedrag. Als de fysiologische behoeften redelijk bevredigd zijn, beginnen de behoeften op het volgende niveau het gedrag van de mens te beïnvloeden - hem te motiveren. Ze worden veiligheidsbehoeften genoemd. Het is verkeerd om veiligheidsbehoeften te zien als behoeften die alleen maar bestaan om te worden bevredigd. Tenzij de mens zich in een afhankelijkheidsrelatie bevindt waarbinnen hij arbitraire ontbering vreest, vraagt hij geen veiligheid. De behoefte is gericht op de 'eerlijkst mogelijke kans'. Als hij hierop vertrouwt, is hij meer dan bereid om risico's te nemen. Als hij zich echter bedreigd of afhankelijk voelt, heeft hij het meest behoefte aan waarborgen, bescherming, veiligheid.

Het ligt voor de hand dat aangezien elke werknemer in de industrie zich in een afhankelijkheidsrelatie bevindt, de behoefte aan veiligheid vrij belangrijk kan zijn voor hem. Arbitraire acties van het management, gedrag dat onzekerheid opwekt over de duur van de tewerkstelling of dat favoritisme of discriminatie weerspiegelt, onvoorspelbare uitvoering van het beleid, zullen sterke motiverende elementen zijn op het vlak van de veiligheidsbehoeften in de werkgelegenheidsrelatie op elk niveau, van gewone medewerker tot directeur.

Sociale behoeften

Als de sociale behoeften van de mens bevredigd zijn en hij niet langer bezorgd is om zijn fysieke welzijn, worden zijn sociale behoeften belangrijke motiverende factoren voor zijn gedrag - aan bezittingen, aan gezelschap, aan aanvaarding door vrienden, aan het geven en krijgen van vriendschap en liefde.

Het management weet vandaag de dag dat deze behoeften bestaan, maar het neemt vaak verkeerd aan dat ze een bedreiging vormen voor de organisatie. Vele studies hebben aangetoond dat de hechte, samenhangende werkgroep in de juiste omstandigheden, veel doeltreffender kan zijn dan een gelijk aantal afzonderlijke individuen voor het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Toch doet het management, dat vijandigheid van de groep vreest tegenover zijn eigen objectieven, vaak veel moeite om de menselijke inspanningen te sturen om manieren die nadelig zijn voor de natuurlijke 'groepsgeest' van mensen. Als de sociale behoeften van de mens en misschien ook zijn veiligheidsbehoeften op die manier in het gedrang komen, gedraagt hij zich op manieren die de doelstellingen van de organisatie kunnen schaden. Hij wordt weerbarstig, antagonistisch en werkt niet meer mee. Maar dit gedrag is een gevolg, geen oorzaak.

Ego-behoeften

Boven de sociale behoeften - in de zin dat ze niet motiverend werken tot de lagere behoeften op redelijke wijze bevredigd zijn - bevinden zich de behoeften die zeer belangrijk zijn voor het management en de mens zelf. Dat zijn de egoïstische behoeften, en ze zijn tweeledig:

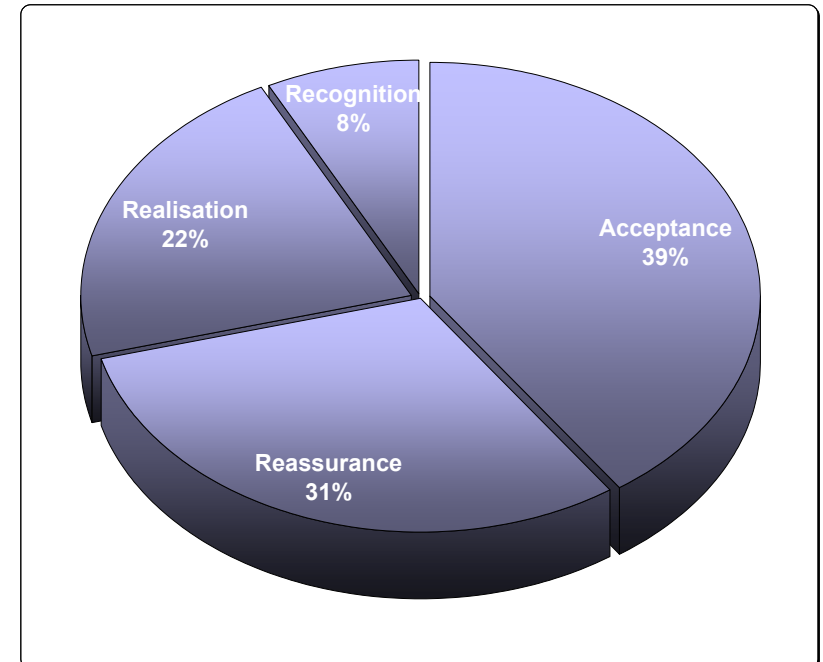
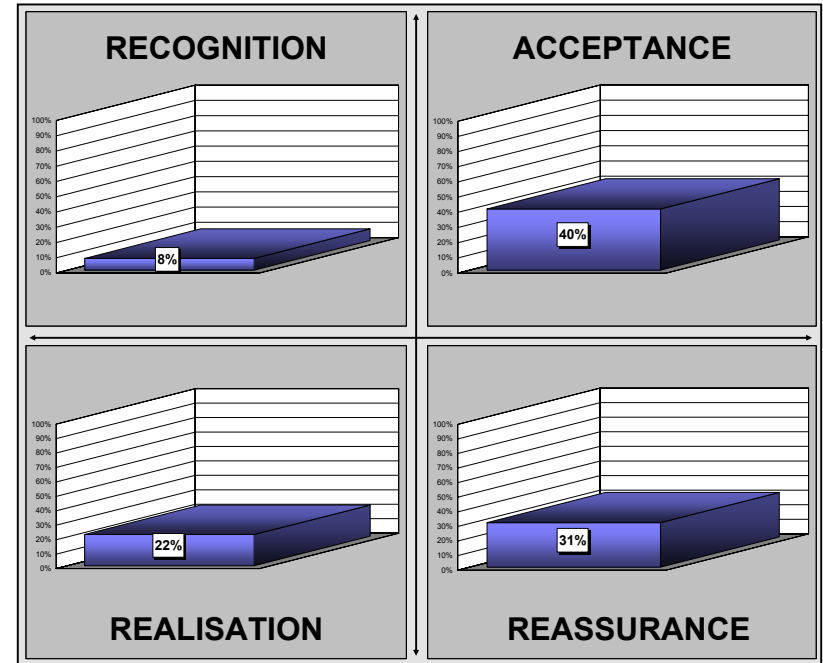
- De behoeften die verband houden met het zelfrespect: behoeften aan zelfvertrouwen, onafhankelijkheid, verwezenlijking, bekwaamheid, kennis.
- De behoeften die verband houden met de reputatie: behoefte aan status, erkenning, appreciatie, verdiend respect van vrienden.

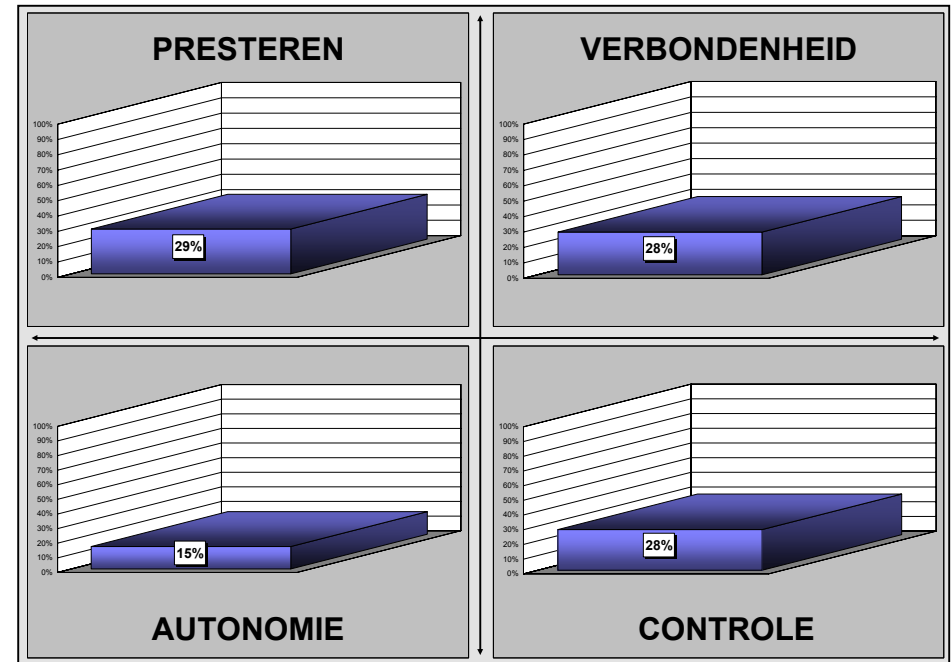
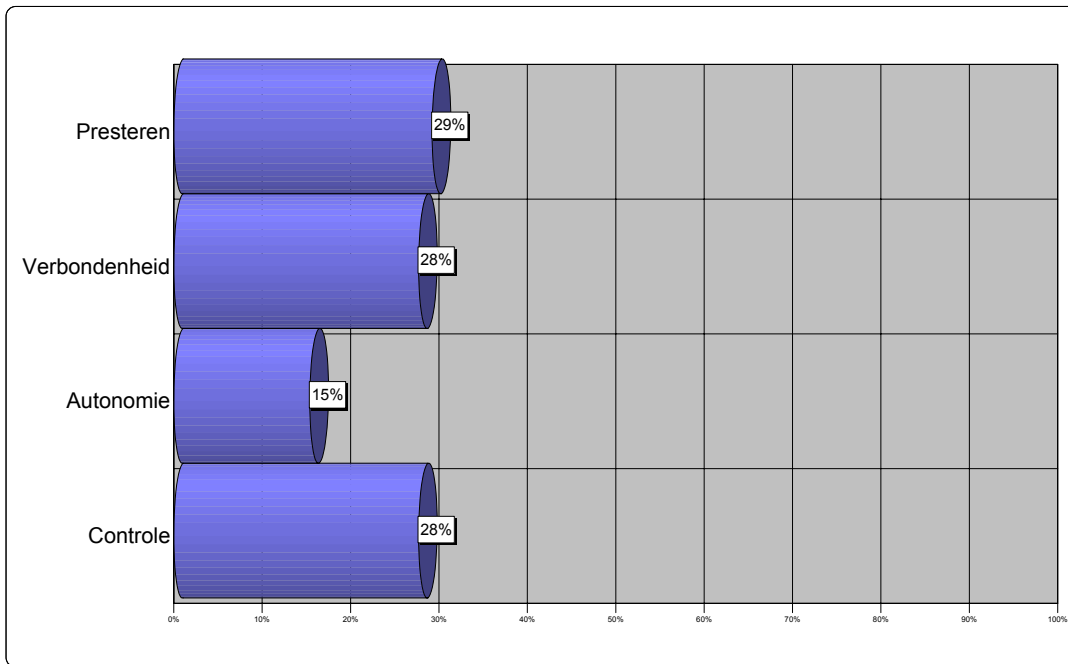
In tegenstelling tot de lagere behoeften worden deze zelden bevredigd; de mens blijft onophoudelijk zoeken naar meer bevrediging van deze behoeften eens ze belangrijk zijn geworden voor hem. Maar ze duiken niet voelbaar op vooraleer de fysiologische, veiligheids- en sociale behoeften op redelijke wijze bevredigd zijn.

De typische industriële organisatie biedt weinig gelegenheden op bevrediging van deze egoïstische behoeften van mensen op lagere niveaus van de hiërarchie. In de conventionele methoden van het organiseren van het werk, in het bijzonder in industrieën waar aan massaproductie wordt gedaan, wordt weinig aandacht besteed aan deze aspecten van de menselijke motivatie. Als de praktijken van het wetenschappelijk management er speciaal op gericht zouden zijn om deze behoeften te dwarsbomen - wat uiteraard niet zo is - zou dit niet beter lukken dan nu al het geval is.

Behoeften aan zelfvervulling

Tot slot als het ware de kroon in de hiërarchie van de behoeften van de mens zijn er wat we de behoefte aan zelfvervulling kunnen noemen. Het zijn de behoeften om het eigen potentieel te verwezenlijken, aan permanente zelfontwikkeling, aan creatief zijn in de breedste zin van het woord. Het is duidelijk dat de omstandigheden van het moderne leven slechts een beperkte gelegenheid bieden voor deze relatief zwakke behoeften aan expressie. De ontbering die de meeste mensen ervaren met betrekking tot andere behoeften van een lagere graad, stuurt hun energie in de strijd om die behoeften te bevredigen, en de behoeften aan zelfvervulling blijven sluimeren.





Murray Manifest Needs

Presteren

Murray omschrijft iemand die hoog scoort op presteren als volgt: *'Streeft ernaar moeilijke opdrachten te vervullen; legt de lat hoog en is bereid toe te werken naar doelen die nog ver buiten bereik liggen; reageert positief op competitie; is bereid veel moeite te doen om uit te blinken.'*

'Concerned with successfully accomplishing tasks. Choose moderately difficult goals. Desire feedback. Take responsibility for problem solving. Predicts success in lower-level management.'

Verbondenheid

Murray omschrijft iemand die hoog scoort op verbondenheid als volgt: *'Heeft graag vrienden en mensen in het algemeen om zich heen; accepteert mensen gemakkelijk; doet zijn of haar best om vrienden te maken en contacten met mensen te onderhouden.'*

'Concerned with approval from others. Concerned with the feelings of others.'

Autonomie

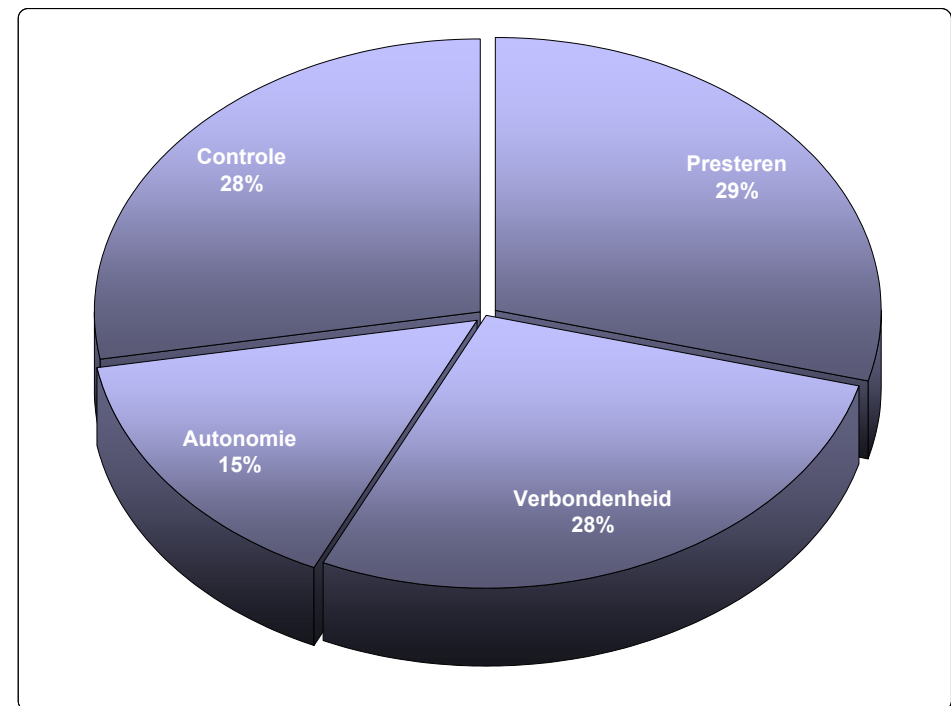
Murray omschrijft iemand die hoog scoort op autonomie als volgt: *'Probeer zich los te maken uit beperkingen en restricties; is graag ongebonden en vrij met betrekking tot mensen, plaatsen en verplichtingen; kan opstandig zijn wanneer hij of zij geconfronteerd wordt met restricties.'*

'Concerned with individual freedom. Desire to not be controlled by others.'

Controle

Murray omschrijft iemand die hoog scoort op controle als volgt: *'Probeer controle te krijgen over zijn of haar omgeving en andere mensen te beïnvloeden of te sturen; brengt zijn of haar mening sterk naar voren; heeft graag de rol van de leider en kan deze spontaan aannemen.'*

'Concerned with controlling environment; people. Personal power: dominate others as end to itself. Institutional power: exercise power to achieve organizational goals. Predicts success in higher management.'



Reddin Self-Fulfillment

Misschien is de beste manier om aan te tonen dat de conventionele aanpak van management niet voldoet, uit te gaan van het onderwerp motivatie. In mijn bespreking van dit onderwerp zal ik mij in grote mate baseren op het werk van mijn collega, Abraham Maslow van de Brandeis Universiteit. Zijn benadering is de meest vruchtbare die ik ken. Wat ik te vertellen heb, is uiteraard sterk veralgemeend en houdt geen rekening met belangrijke kwalificaties. In de tijdspanne die we ter beschikking hebben is dat onvermijdelijk.

Fysiologische en veiligheidsbehoeften

De mens is een veeleisend dier - zodra één van zijn behoeften bevredigd is, komt er een andere in de plaats. Dit proces is oneindig. Het gaat door van de geboorte tot de dood. De behoeften van de mens zijn georganiseerd in een aantal niveaus volgens een hiërarchie van belangrijkheid. De fysiologische behoefte bevinden zich op het laagste niveau, maar wegen het meest door als ze verwaarloosd worden. De mens leeft van brood alleen, als er geen brood is. Tenzij in ongewone omstandigheden, zijn zijn behoeften aan liefde, status, erkenning niet aanwezig als zijn maag al enige tijd leeg is. Maar als hij regelmatig en genoeg eet, is honger geen belangrijke behoefte meer. De verzadigde mens heeft enkel honger in de zin van de leegheid in een volle fles. Hetzelfde geldt voor de andere fysiologische behoeften van de mens – aan rust, beweging, beschutting, bescherming tegen de natuurelementen.

Een bevredigde behoefte is geen motivatie voor gedrag! Dit is een veelbetekenend feit, dat regelmatig over het hoofd wordt gezien in de conventionele benadering van het management van mensen. Ik kom er later op terug. Nu zal alles duidelijk worden aan de hand van één voorbeeld. Denk aan uw eigen behoefte aan lucht. Tenzij het u aan lucht ontbreekt, heeft de behoefte eraan geen merkelijk motiverend effect op uw gedrag.

Als de fysiologische behoeften redelijk bevredigd zijn, beginnen de behoeften op het volgende niveau het gedrag van de mens te beïnvloeden – hem te motiveren. Ze worden veiligheidsbehoeften genoemd. Tenzij de mens zich in een afhankelijkheidsrelatie bevindt waarbinnen hij arbitraire ontbering vreest, vraagt hij geen veiligheid. De behoefte is gericht op de 'eerlijkst mogelijke kans'. Als hij hierop vertrouwt, is hij meer dan bereid om risico's te nemen. Als hij zich echter bedreigd of afhankelijk voelt, heeft hij het meest behoefte aan waarborgen, bescherming, veiligheid.

Het ligt voor de hand dat aangezien elke werknemer in de industrie zich in een afhankelijkheidsrelatie bevindt, de behoefte aan veiligheid vrij belangrijk kan zijn voor hem. Arbitraire acties van het management, gedrag dat onzekerheid opwekt over de duur van de tewerkstelling of dat favorisme of discriminatie weerspiegelt, onvoorspelbare uitvoering van het beleid, zullen sterke motiverende elementen zijn op het vlak van de veiligheidsbehoeften in de werkgelegenheidsrelatie op elk niveau, van gewone medewerker tot directeur.

Sociale behoeften

Als de fysiologische en veiligheidsbehoeften van de mens bevredigd zijn en hij niet langer bezorgd is om zijn fysieke welzijn, worden zijn sociale behoeften belangrijke motivaties voor zijn gedrag – aan bezittingen, aan gezelschap, aan aanvaarding door vrienden, aan het geven en krijgen van vriendschap en liefde.

Het management weet vandaag de dag dat deze behoeften bestaan, maar het neemt vaak verkeerdlijkelijk aan dat ze een bedreiging vormen voor de organisatie. Vele studies hebben aangetoond dat de hechte, samenhangende werkgroep in de juiste omstandigheden, veel doeltreffender kan zijn dan een gelijk aantal afzonderlijke individuen's voor het bereiken van de doelstellingen van de organisatie.

Toch doet het management, dat vijandigheid van de groep vreest tegenover zijn eigen objectieven, vaak veel moeite om de menselijke inspanningen te sturen om manieren die nadelig zijn voor de natuurlijke 'groepsgeest' van mensen. Als de sociale behoeften van de mens en misschien ook zijn veiligheidsbehoeften op die manier in het gedrang komen, gedraagt hij zich op manieren die de doelstellingen van de organisatie kunnen schaden. Hij wordt weerbarstig, antagonistisch en werkt niet meer mee. Maar dit gedrag is een gevolg, geen oorzaak.

Ego-behoeften

Boven de sociale behoeften – in de zin dat ze niet motiverend werken tot de lagere behoeften op redelijke wijze bevredigd zijn – bevinden zich de behoeften die zeer belangrijk zijn voor het management en de mens zelf. Dat zijn de egoïstische behoeften, en ze zijn tweeledig:

- De behoeften die verband houden met het zelfrespect: behoeften aan zelfvertrouwen, onafhankelijkheid, verwezenlijking, bekwaamheid, kennis.
- De behoeften die verband houden met de reputatie: behoefte aan status, erkenning, appreciatie, verdient respect van vrienden.

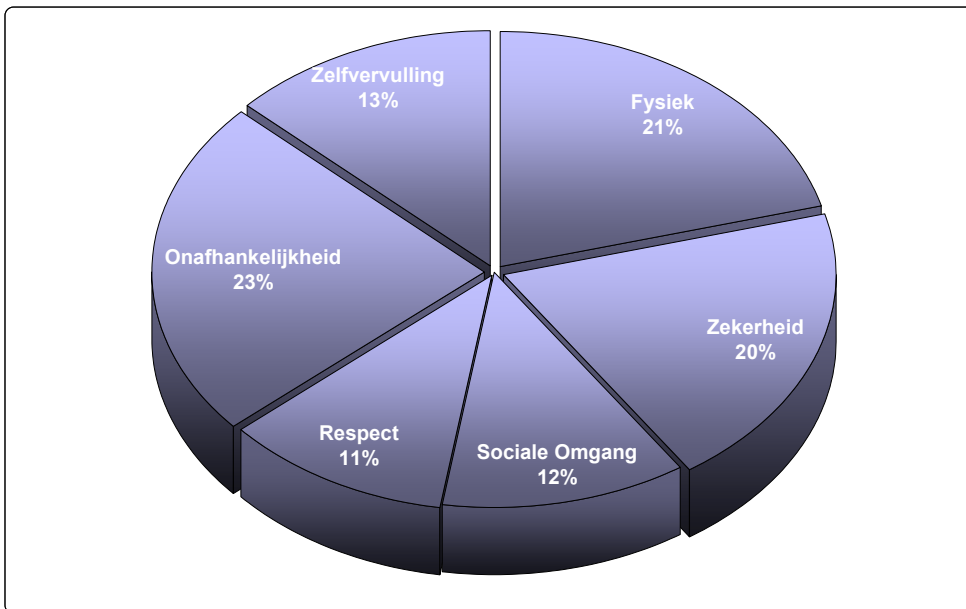
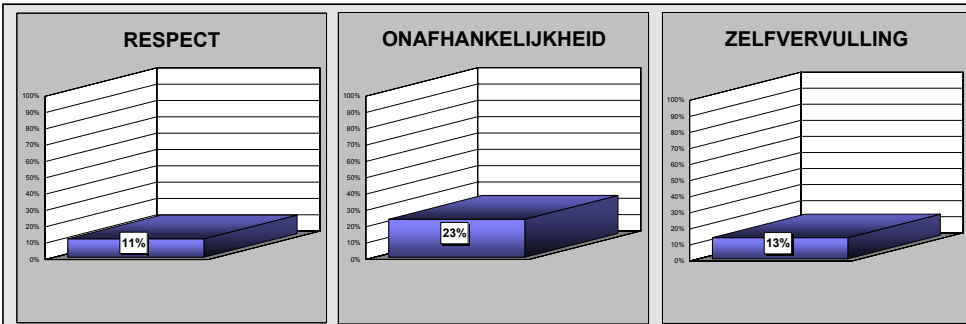
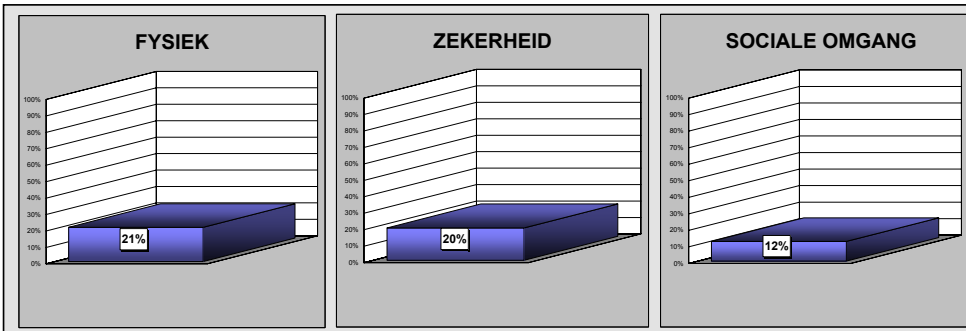
In tegenstelling tot de lagere behoeften worden deze zelden bevredigd: de mens blijft onophoudelijk zoeken naar meer bevrediging van deze behoeften eens ze belangrijk zijn geworden voor hem. Maar ze duiken niet voelbaar op vooraleer de fysiologische, veiligheids- en sociale behoeften op redelijke wijze bevredigd zijn.

De typische industriële organisatie biedt weinig gelegenheden op bevrediging van deze egoïstische behoeften van mensen op lagere niveaus van de hiërarchie. In de conventionele methoden van het organiseren van het werk, in het bijzonder in industrieën waar aan massaproductie wordt gedaan, wordt weinig aandacht besteed aan deze aspecten van de menselijke motivatie. Als de praktijken van het wetenschappelijk management er speciaal op gericht zouden zijn om deze behoeften te dwarsbomen – wat uiteraard niet zo is – zou dit niet beter lukken dan nu al het geval is.

Behoeften aan zelfvervulling

Tot slot als het ware de kroon in de hiërarchie van de behoeften van de mens zijn er wat we de behoefte aan zelfvervulling kunnen noemen. Het zijn de behoeften om het eigen potentieel te verwezenlijken, aan permanente zelfontwikkeling, aan creatief zijn in de breedste zin van het woord.

Het is duidelijk dat de omstandigheden van het moderne leven slechts een beperkte gelegenheid bieden voor deze relatief zwakke behoeften aan expressie. De ontbering die de meeste mensen ervaren met betrekking tot andere behoeften van een lagere graad, stuurt hun energie in de strijd om die behoeften te bevredigen, en de behoeften aan zelfvervulling blijven sluimeren.



Criterion	Mx	Sc1	Sc2
WI-1 Figure Test	20		
WI-2 Symbol Test	15	15	10,00
WI-3 Cube Test	8	8	10,00
Perception Intelligence			
			100%

Criterion	Mx	Sc1	Sc2
PI-1 Lay Test	25		
PI-2 Form Test	10		
PI-3 Completion Test	6		
Practical Intelligence			

Criterion	Mx	Sc1	Sc2
VI-1 Word Test	10		
VI-2 Classification Test	15		
VI-3 Phrase Test	15		
Verbal Intelligence			

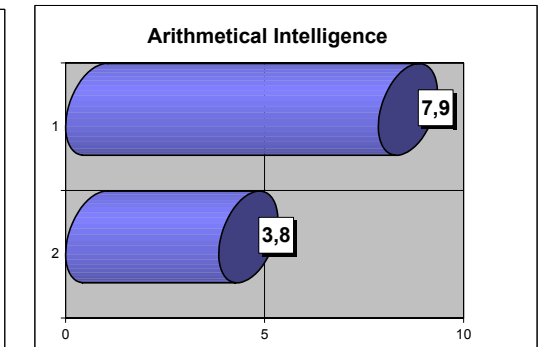
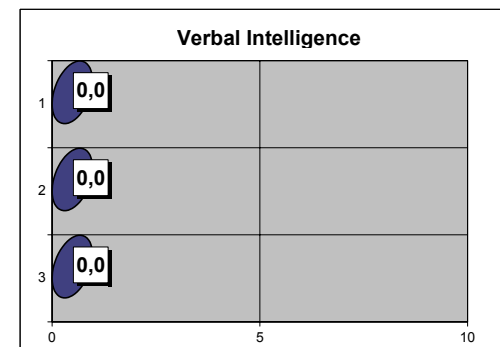
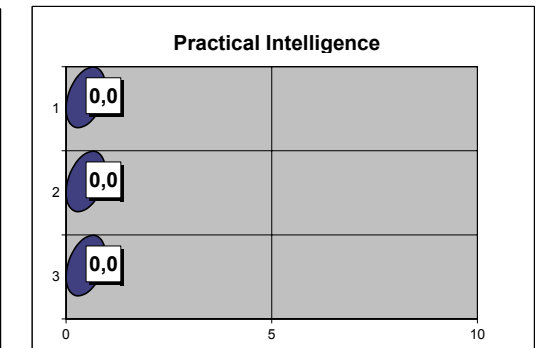
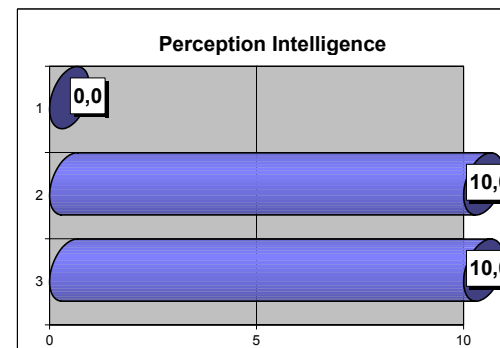
Criterion	Mx	Sc1	Sc2
RI-1 Arithmetic Test (1/2)	14	11	7,86
Arithmetic Test (2/2)	26	10	3,85
Arithmetical Intelligence			
			59%

Lauster IQ₄

In de jaren tachtig en negentig is het belang van psychologische tests steeds groter geworden. Veel bedrijven en instellingen onderwerpen sollicitanten aan een uitgebreid psychologisch onderzoek en in zo'n onderzoek nemen diverse tests een prominente plaats in. In Duitsland zijn psychologische tests zelfs een verplicht onderdeel van de toelatingseisen voor een studie in de geneeskunde. Het is dan ook niet verwonderlijk dat met name prestatietests, die oorspronkelijk bedoeld waren voor individueel advies, een slechte reputatie hebben gekregen en alleen nog als een hulpmiddel worden gezien.

U zou deze intelligentietest niet als een soort 'vijand' moeten zien, maar veeleer als een mogelijkheid uw huidige sterke en zwakke punten in kaart te brengen. We spreken bewust over huidige sterke en zwakke punten, omdat denkprestaties niet voor eens en voor altijd vastliggen: er is verdere ontwikkeling mogelijk. We willen ook nog het volgende benadrukken: niet de prestaties bij intelligentietests zijn bepalend voor een gelukkig leven, want dergelijke prestaties vormen slechts een heel klein onderdeel van het volle leven. Om gelukkig en harmonieus te worden, is het veel belangrijker vanuit een innerlijke vrijheid en een spirituele interesse open te staan voor al het nieuwe dat zich aandient.

De lichaamslengte van een volwassene blijft gedurende zijn leven constant: die is vandaag niet 1,80 meter en volgend jaar 1,95 meter. Met betrekking tot het intelligentiequotiënt (IQ) ligt dat echter anders: dat kan door kennismaking met tests en door training stijgen. Wanneer u nu bijvoorbeeld een IQ van 119 hebt, kan dat na twee jaar onder bepaalde omstandigheden stijgen tot bijvoorbeeld 128. De Amerikaanse onderzoeker Streufert heeft in 1986 'intelligentie in brede zin' als volgt omschreven: 'Het vermogen vast te stellen in welke situaties denkactiviteit noodzakelijk is en wanneer het juist beter is denkactiviteit op te schorten.' Naast de cerebrale intelligentie ('denken') is het kunnen aanvoelen van mensen en dingen (empatisch vermogen) vaak veel belangrijker. Helaas wordt op scholen en opleidingsinstellingen slechts een beroep gedaan op de cerebrale intelligentie en is de vorming en ontwikkeling van het gevoelsleven stiefmoederlijk bedeed.



WISDOM QUESTIONNAIRE

Hieronder vind je 4 situaties die uit het leven gegrepen zijn. Bij elke situatie vragen we jou naar je overwegingen. Denk er even over na en noteer dan in het daartoe voorziene tekstvak alles wat je in de gegeven situatie in overweging neemt. Bij het intypen van je antwoord kan je enkel doorlopende tekst intypen. De enter-toets brengt je bijgevolg niet naar de volgende lijn maar naar het tekstvak van de volgende vraag.

1

Een 15-jarig meisje wil onmiddellijk trouwen. Wat zijn je overwegingen? Denk er even over na, typ daarna de verschillende overwegingen die je hebt in het vak hieronder.

Zij is nog veel te jong, heeft nog niet van het leven geproefd. Hoe kan zij nu weten dat dit de ware is voor haar? Wettelijk mag zij nog niet trouwen, dus het zal haar ook niet toegelaten worden. Huwelijk houdt ook seksualiteit in, is zij hier wel klaar voor op zo'n jonge leeftijd? Is zij bereid om te gaan samenwonen en al haar vrienden en vriendinnetjes achter te laten, in te staan voor het huishouden en de zorg van haar man op haar te nemen.

2

Je krijgt een telefoontje van een goede vriend die zegt dat hij niet meer kan leven en dat hij heeft besloten zelfmoord te plegen. Wat zou jij overwegen? Denk er even over na, typ daarna de verschillende overwegingen die je hebt in het vak hieronder.

Waarom? Zijn er fysieke oorzaken. Is het meer een psychologisch probleem? Wat is er gebeurd dat hem zo ver kan drijven. Denk ook aan diegenen die je achterlaat. Waarom belt hij naar mij, dit bedoelt toch dat hij wel hulp wil, anders had hij onmiddellijk z'n daad volbracht. Er is dus nog hoop voor deze man. Hem meenemen naar een psycholoog of andere instanties die hem hiermee kunnen helpen en die daartoe beter opgeleid zijn dan ik. Maar vooral veel naar hem luisteren en HEM laten spreken.

3

Michael, een 28-jarige mecanicien, vader van twee kleuters, heeft zojuist te horen gekregen dat de fabriek waar hij werkt binnen drie maanden zal worden gesloten. Momenteel is er verder geen werk te krijgen in zijn vakgebied. Zijn vrouw is net weer begonnen in haar goed betaalde baan in de verpleging. Michael overweegt de volgende opties: hij kan naar een andere stad verhuizen om daar werk te zoeken, of hij wordt huishoudman en gaat voor de kinderen zorgen. Wat zou Michael de komende drie tot vijf jaar moeten doen en overwegen? Welke extra informatie is nodig? Denk er even over na, typ daarna de verschillende overwegingen die je hebt in het vak hieronder.

Kunnen zij hun levensstandaard behouden als enkel mevrouw gaat werken? Kan ik het aan om ganse dagen thuis te zitten en in te staan voor het huishouden en kinderen? Zal de relatie (man-vrouw) dit aankunnen? Wat als de kinderen binnen 20 jaar het huis uitgaan, dan is de man 48 en heeft hij niets meer om voor te zorgen en zit hij alleen thuis. Op die leeftijd nog een baan vinden is zeer moeilijk, eigenlijk is dit bijna het definitieve einde van zijn loopbaan. Wat indien de vrouw terug zwanger wordt en zij ook haar werk moet onderbreken? Zullen zij dan financieel verder kunnen?

4

Als ze terugkijken op hun leven, realiseren mensen zich soms dat ze niet hebben bereikt wat ze ooit hadden willen bereiken. Wat zijn jouw overwegingen? Denk er even over na, typ daarna de verschillende overwegingen die je hebt in het vak hieronder.

Keuzes moeten gemaakt worden in het leven, eens een keuze gemaakt is het volgens mij zaak om volledig achter deze keuze te staan en niet meer achterom te kijken. Het is dan ook nutteloos om die keuzes later te gaan betwijfelen, wat gebeurd is, is gebeurd en kan niet meer teruggedraaid worden. Reflectie is desalniettemin nodig, maar enkel om dezelfde fouten in de toekomst te vermijden.

Remediëring



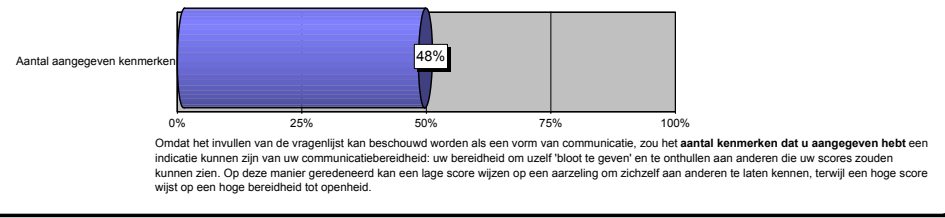
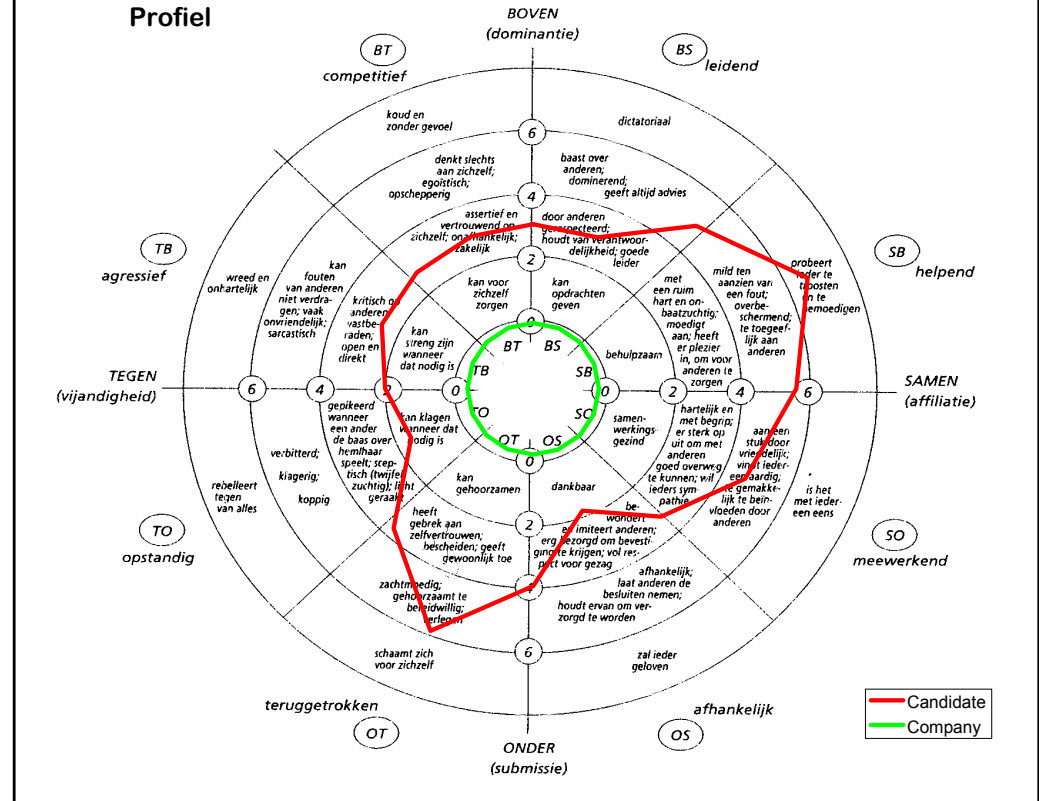
Leary Social Interaction

Als mensen communiceren doen ze dat door midden van verbaal en non-verbaal gedrag. Maar er valt meer te zeggen over communicatie. Kijk eens naar de volgende zinnen die Piet zegt: "Deur dicht!", "Doe de deur eens dicht!", "Ik wil graag dat je de deur dicht doet", "Wil je a.u.b. de deur dichtdoen?", "Mag de deur misschien dicht?". Als je op de betekenis van de zinnestjes let, dan weet je de inhoud van de communicatie. In het voorbeeld is de inhoud steeds hetzelfde: Piet wil dat jij de deur dicht doet. Maar de manier waarop Piet dat zegt verschilt nogal. Dit noemen we de relatiewens van de communicatie. In de eerste zinnestjes maakt Piet duidelijk dat hij de baas wil zijn, hij deelt de bevelen uit. Maar in de laatste zinnestjes vraagt hij jou om toestemming. Blijkbaar vindt hij dat jij de baas bent. Met de relatiewens maak je dus duidelijk welke relatie je met de ander wilt: dwingend, bevelend, vriendelijk, onderdanig, afhankelijk enz. Hoe weet je wat de relatiewens van de ander (of van jezelf) is? In de eerste plaats moet je letten op de woordkeus. In het voorbeeld zagen we al het verschil tussen 'deur dicht!' en 'wil je a.u.b. de deur dicht doen?'. Verder moet je letten op het non-verbale gedrag. Als iemand zachtjes fluistert: 'Deur dicht', dan is dat lang niet zo bevelend als wanneer hij dat in je gezicht schreeuwt. Ook de gezichtsuitdrukking is belangrijk. 'Deur dicht' met een lachend gezicht is heel wat anders dan 'deur dicht' met een van woede vertrokken gezicht.

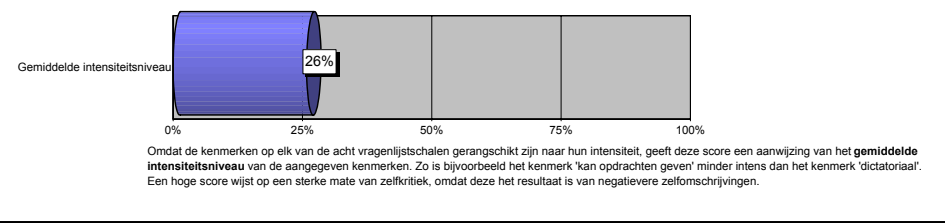
De Amerikaanse psycholoog Leary heeft zich veel met de relatiewens in de communicatie bezig gehouden. Bij de relatiewens gaat het in feite om twee vragen: Wie is de baas? (wie zit boven en wie zit onder?). Je kunt dat uitzetten op een verticale lijn, de dominantie-as. Een tweede vraag is: Met elkaar of tegen elkaar? (samen of tegen?). Dat kun je uitzetten op een horizontale lijn, de sympathie-as. De meeste ruzies tussen mensen gaan helemaal niet over de inhoud van de communicatie, maar over de relatiewens. Hoe vaak hoor je mensen niet zeggen: 'Ik wil die deur best dicht doen, maar je hoeft niet zo'n toon tegen me aan te slaan'. De manier waarop je het zegt bevalt me niet. Met andere woorden, een ruzie ontstaat als je de relatiewens van de ander niet accepteert. Dat heeft veel met macht te maken. De kolonel schreeuwt tegen de soldaat: 'Looppas, mars!'. De soldaat accepteert die relatiewens niet en zegt: 'Kunt u dat niet wat vriendelijker vragen?'. En de ruzie begint. Niet zo verstandig van die soldaat, want de kolonel heeft nu eenmaal veel meer macht. Hij kan de soldaat laten opsluiten. De meeste mensen die je tegenkomt, hebben echter niet de macht van een kolonel of een politiemann. Je hoeft zo'n autoritaire relatiewens dan ook niet te accepteren.

Met de 'Roos van Leary' kun je de ander enigszins naar je hand zetten. Gedraag jij je 'onder', dan gaat de ander bijna vanzelfsprekend 'boven' zitten. Ga jij echter 'boven', zitten, dan moet de ander naar 'beneden'. Maar let op, als jij je 'samen' gedraagt, dan gaat de ander zich ook 'samen' gedragen. En als jij je 'tegen' gedraagt, dan doet de ander dat ook. In contact met anderen is het erg handig om de Roos van Leary in je achterhoofd te hebben. Je kan het gedrag van de ander dan beter plaatsen. Als je je mens-vriendelijk wil gedragen is het verstandig om vaak 'samen-boven' of 'samen-onder' te reageren op de relatiewens van een ander. Het contact verloopt dan in een vriendelijke sfeer. Je zult merken dat zelfs bullebakken dan makkelijker hanteerbaar worden. Verder is het van belang om flexibel te kunnen overstappen van het ene segment naar het andere. Het is niet goed om altijd 'onder' te zitten, mensen lopen dan gauw 'over je heen'. Evenmin is het aan te bevelen om altijd 'boven' te reageren, zulke mensen wekken irritaties op, omdat ze nooit toegeven en het altijd 'beter lijken te weten'. Aan de 'samen'-kant zitten is wel goed voor een vriendelijke sfeer, maar er zijn situaties dat dat niet meer werkt. Bijvoorbeeld als je iemand een aantal keren vriendelijk hebt gevraagd iets voor je te doen, waarop de ander niet reageert, kan een flinke 'boven-tegen' reactie effect hebben. Het is wel goed om daarna weer 'samen' te reageren, om de sfeer te herstellen.

Profiel



Omdat het invullen van de vragenlijst kan beschouwd worden als een vorm van communicatie, zou het aantal kenmerken dat u aangegeven hebt een indicatie kunnen zijn van uw communicatiebereidheid: uw bereidheid om uzelf 'bloot te geven' en te onthullen aan anderen die uw scores zouden kunnen zien. Op deze manier gereedeneerd kan een lage score wijzen op een aarzeling om zichzelf aan anderen te laten kennen, terwijl een hoge score wijst op een hoge bereidheid tot openheid.



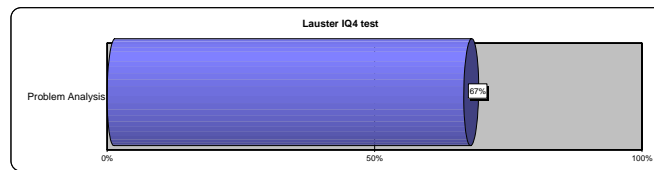
Omdat de kenmerken op elk van de acht vragenlijstschaalen gerangschikt zijn naar hun intensiteit, geeft deze score een aanwijzing van het gemiddelde intensiteitsniveau van de aangegeven kenmerken. Zo is bijvoorbeeld het kenmerk 'kan opdrachten geven' minder intens dan het kenmerk 'dictatoriaal'. Een hoge score wijst op een sterke mate van zelfkritiek, omdat deze het resultaat is van negatievere zelfomschrijvingen.

AROC - Analytic, Reasoning and Organisational Competencies

1. Lauster IQ₄ test

De volledige intelligentietest van de Duitse psycholoog P. Lauster meet vier niveaus van oplossend vermogen op waarnemend, praktisch, verbaal en rekenkundig vlak. Hier is een selectie doorgevoerd omdat het nauwelijks relevant is wat het reële intelligentiequotiënt is van de betrokkene, maar wel wat zijn of haar analytisch vermogen is op de vooraf bepaalde domeinen.

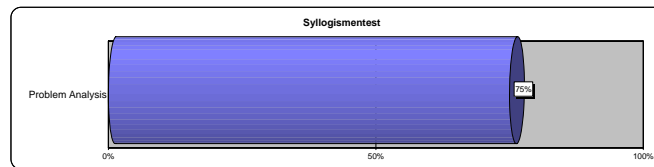
Competency	Score	%
Problem Analysis	1	67%



2. Syllogismentest

Via het herkennen van patronen, wordt vastgesteld wat het vermogen is van de betrokkene om los van de inhoud terugkerende patronen te herkennen. De inhoud leidt in deze test zelfs af van de structuur. Het vermogen van de betrokkene om regels en structuren te herkennen indiceert zijn of haar competentie om snel en adequaat verbanden te leggen, causale connecties te maken en hieruit te leren.

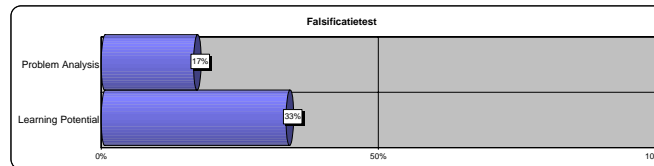
Competency	Score	%
Problem Analysis	1,5	75%



3. Falsificatietest

De waarheid van een stelling kan worden aangetoond door ofwel alle situaties waarin de stelling opgaat, te inventariseren. Ofwel door één situatie te vinden waarin de stelling niet opgaat. Zo kan bijvoorbeeld de stelling: 'Alle zwanen zijn wit' worden tegengesproken door één niet-witte zwaan te vinden. Dit laatste heet het 'falsifiëren' van de stelling en is vaak eenvoudiger dan het 'verifiëren' ervan (alle witte zwanen ter wereld samenbrengen). De betrokkene krijgt een eerste falsificatie-opdracht en krijgt onmiddellijk daarna feedback op zijn antwoord ('correct' of 'incorrect'). Dit herhaalt zich drie keer. Op die manier kan eveneens worden vastgesteld wat het vermogen is van de betrokkene om te leren uit zijn of haar fouten.

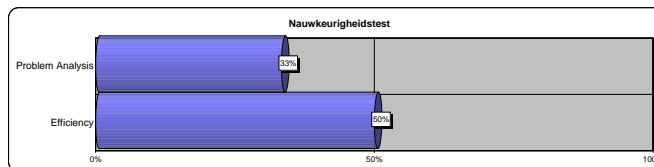
Competency	Score	%
Problem Analysis	-2	17%
Learning Potential	-1	33%



4. Nauwkeurigheidstest

Nauwkeurig werken vereist een nuchtere en kalme ingesteldheid, controle over zichzelf, een scherpe blik, een sterk concentratievermogen en dito uithoudingsvermogen. In deze test wordt uitgemaakt of de betrokkene in staat is om op een gestructureerde en consequente manier de controle uit te voeren over diverse eindresultaten. Deze eindresultaten worden weergegeven in respectievelijk woorden, cijfers en symbolen.

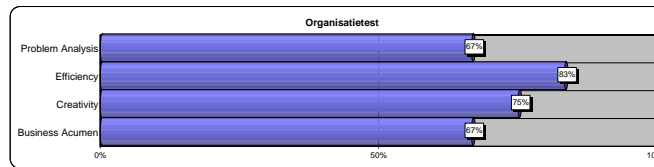
Competency	Score	%
Problem Analysis	-1	33%
Efficiency	0	50%



5. Organisatietest

Deze oefening in logisch en analytisch denken situeert zich in een zakelijke omgeving. De mate waarin de betrokkene erin slaagt om een ideale planning op te stellen waarin wordt tegemoetgekomen aan de opdracht en de opgelegde restricties en optimaal gebruik wordt gemaakt van de beschikbare tijd en middelen, indiceert zijn of haar vermogen om analytisch te denken, efficiënt met middelen om te gaan, zakelijk inzicht te tonen en creatief te zijn.

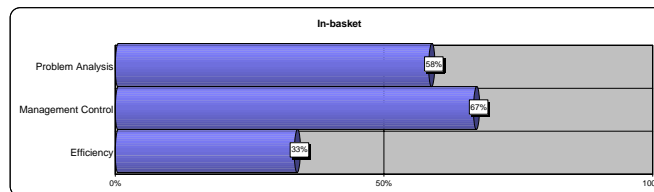
Competency	Score	%
Problem Analysis	1	67%
Efficiency	2	83%
Creativity	1,5	75%
Business Acumen	1	67%



6. In-Basket

De In-Basket is een geprezen Assessment & Development Center - methode om het vermogen van de betrokkene te meten om correct en alert te reageren op reële situaties. Het is eerder de methodiek die de betrokkene bij deze denkoefening hanteert dan de oplossing zelf, die maatstaf is voor de evaluatie van deze testcase. De diverse situaties presenteren zich als memo's, vragen, verzoeken, werkopdrachten en acute probleemsituaties binnen het fictieve bevoegdheidsdomein van de betrokkene. Hier gaat het erom onderscheid te maken tussen 'dringend en niet-dringend' enerzijds en 'belangrijk en niet-belangrijk' anderzijds.

Competency	Score	%
Problem Analysis	0,5	58%
Management Control	1	67%
Efficiency	-1	33%



Kolb Learning Styles

U vindt hier beschrijving van de leerstijltheorie van Kolb. Eerst komt aan de orde in welke stappen iemand zijn leerproces doorloopt, daarna kunt u lezen op welke twee dimensies mensen verschillen in de aanpak van hun leerproces. De paragraaf sluit af met een beschrijving van de vier leerstijlen en adviezen over hoe u het meest effectief en plezierig kunt leren.

De vier stappen in een leerproces

Kolb onderscheidt in elk leerproces vier stappen. Hierna vindt u de beschrijving van deze vier stappen. Bij elke stap wordt een voorbeeld gegeven voor de situatie waarin u net een nieuwe videorecorder heeft gekocht.

Concreet ervaren: U doet concrete en persoonlijke ervaringen op. U drukt de toetsen REC en PLAY in op uw videorecorder, drukt na enige tijd op STOP, dan op REWIND en tot slot op PLAY.

Reflectief waarnemen: U kijkt terug op die ervaringen, mijmert daarover, analyseert wat er is gebeurd. Het is u op bovenstaande manier gelukt om een opname te maken, maar niet van het programma dat u wilde opnemen. U probeert te bedenken hoe het komt dat de recorder het verkeerde programma heeft opgenomen.

Abstract theoretiseren: U neemt afstand van uw ervaringen en zoekt naar kapstokken en modellen om de ervaringen te ordenen en te schematiseren. Uit de voorgaande stappen heeft u geleerd dat u de toetsen REC en PLAY tegelijk moet indrukken om te kunnen opnemen. In de handleiding leest u met welke toetsen u de recorder op de juiste televisiezender kunt instellen.

Actief experimenteren: U maakt gebruik van eerdere ervaringen en probeert de opgedane kennis en vaardigheid uit in nieuwe situaties.

U probeert de recorder nu in te stellen op een programma dat morgen op een buitenlandse zender wordt uitgezonden.

Iedereen heeft een persoonlijke voorkeur voor één van de stappen van het leren. De andere stappen krijgen minder aandacht, of worden het liefst overgeslagen. Mensen beginnen ook bij verschillende stappen. In het voorbeeld van de videorecorder begint u bijvoorbeeld het liefst met het indrukken van allerlei knoppen (actief experimenteren), terwijl uw partner liever eerst de handleiding leest (abstract theoretiseren).

Dimensies in leren

Kolb onderscheidt twee dimensies waarop verschillen in leren geconstateerd kunnen worden. De eerste dimensie loopt van concreet ervaren naar abstract theoretiseren. Met andere woorden: uitgaan van de praktijk of uitgaan van de theorie. De tweede dimensie loopt van actief experimenteren naar reflectief observeren. Oftewel: van zelf uitproberen naar beschouwend redeneren ('de kunst afkijken'). Door scores op de beide dimensies te combineren komt Kolb tot vier leerstijlen. Deze scores kunt u zien door de zelftest te doen in dit leermiddel. U komt er dan achter of u concreet, reflectief, abstract of actief leert. Hierna vindt u per leerstijl een beschrijving van het gedrag en adviezen voor de optimale leeromgeving voor de betrokkene.

De dromer. De dromer kijkt aandachtig hoe anderen een probleem aanpakken. Eerst goed kijken, dan pas zelf aan de slag gaan. De dromer kan zich goed inleven in verschillende situaties en kan een probleem vanuit veel standpunten bekijken. Daardoor ziet hij vaak veel oplossingen. Een dromer leert het beste als hij de tijd krijgt om na te denken: eerst nadenken, dan pas doen. Sommige dromers twijfelen vaak en komen soms langzaam tot een besluit. Ze zijn voorzichtig en nemen weinig risico's. Door zijn fantasie en inleving legt de dromer snel verbanden tussen verschillende situaties. Dromers maken en bedenken graag, maar hebben daar tijd en ruimte voor nodig.

Optimale leeromgeving: ruimte om ervaringen en gevoelens te uiten, tijd om de ervaringen te verwerken, mogelijkheden om de groep te leren kennen en gedachten uit te wisselen, confrontatie met verschillende visies, veilige benadering, visuele presentatie van de leerstof.

De denker. De denker stelt graag onderzoekende vragen. Hij kijkt vooral naar wat gebeurt en probeert tot algemene regels te komen. Een denker is goed in logisch denken en redeneren. Denkers zijn meestal nauwkeurig en werken nauwgezet. Maar ze willen ook ruimte om creatief om te gaan met hun ideeën. Ze leren het best uit boeken en voordrachten: die zijn duidelijk en logisch opgebouwd. Ze leggen graag een relatie met de kennis die ze al hebben. Denkers kunnen niet goed tegen onzekerheid of wanorde. Ze vragen zelden hulp aan anderen. Soms staan ze niet echt met de voeten op de grond en komen ze met ideeën die ze nooit in de praktijk kunnen omzetten.

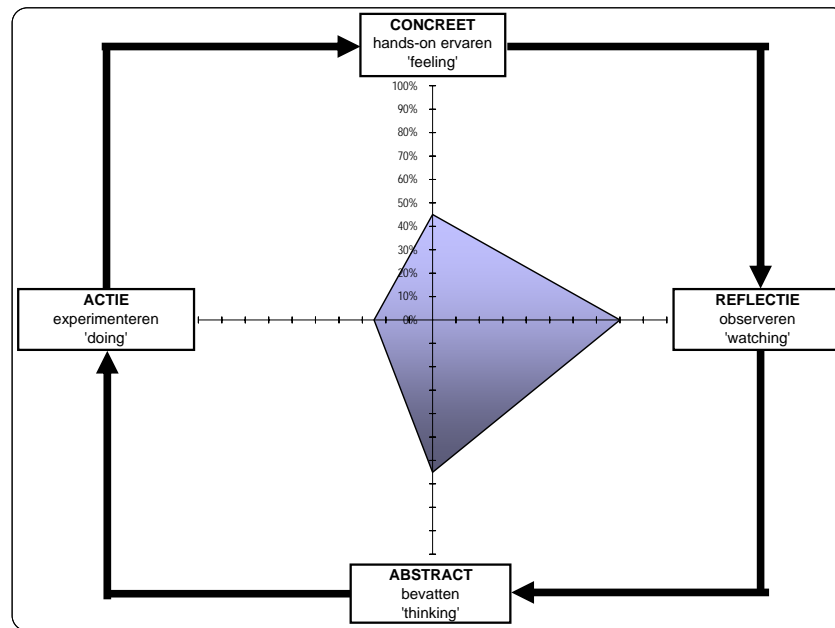
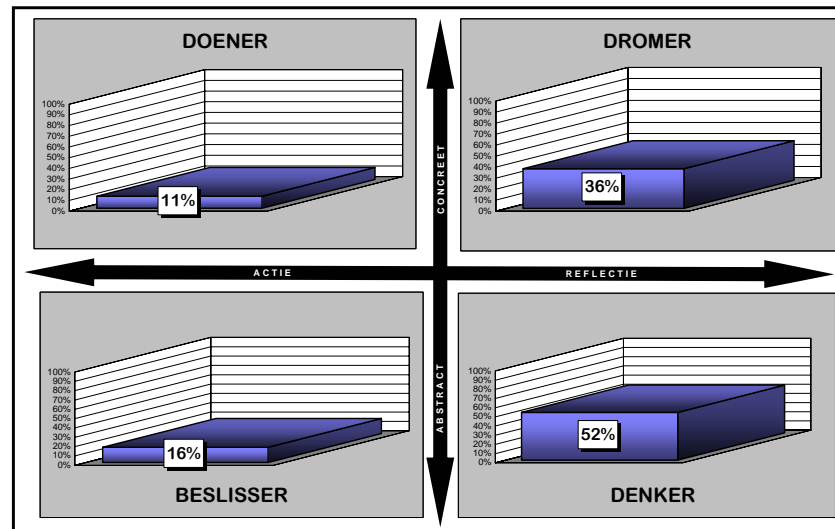
Optimale leeromgeving: duidelijke doelen en helder programma, gelegenheid om naar achtergronden te vragen, confrontatie met complexe vraagstukken (worden als uitdaging ervaren), orde en rust, tijd om zelf met de stof bezig te zijn en deze in eigen kaders te plaatsen.

De beslisser. De beslisser hakt graag knopen door. Hij plant een taak en voert die uit. De theorie interesseert hem niet zo, wel de oplossing voor het probleem. De beslisser voelt zich goed als het stappenplan, de leerroute, mooi uitgetekend voor hem ligt en hij stap na stap tot het resultaat kan komen. Maar soms weet hij niet wat aangevangen als er zich plots een kronkel voordoet. Door zijn gedrevenheid handelt een beslisser soms opdrachten te snel af. Een beslisser leert het meest als hij de kans krijgt om zaken uit te proberen en te oefenen onder begeleiding van een expert. Een beslisser is veeleer gericht op taken dan op mensen. Bij geklets wordt hij ongeduldig.

Optimale leeromgeving: duidelijke rode draad in de stof, gelegenheid om zelf praktische conclusies te trekken, duidelijke relatie tussen leerstof en de eigen praktijk, technieken en aanwijzingen om problemen zelfstandig op te lossen, deskundige opleiders (moeten het zelf ook kunnen), gelegenheid om met zelf bedachte oplossingen te experimenteren.

De doener. De doener wil vooral ervaringen opdoen en experimenteren. Als hij ergens aan begint, wil hij resultaten zien. De doener wil overal aan meedoen en erbij horen. Hij werkt graag samen met anderen. Hij schiet snel in actie en probeert ook anderen mee te trekken. Een doener kan zich makkelijk aanpassen aan nieuwe situaties en onverwachte omstandigheden. Hij zoekt vaak zelf nieuwe (leer)situaties op, maar neemt soms onnodige risico's. De doener wil vlug resultaat. Soms is hij ongeduldig en gaat hij over tot actie zonder na te denken. Het is voor een doener niet altijd makkelijk om hoofd- en bijzaken van elkaar te onderscheiden.

Optimale leeromgeving: uitdagende en spanningsvolle situaties, die om keuzes vragen, veel afwisseling in werkvormen, plaats voor humor, plezier en ontspanning, feedback op eigen actie, sfeer en contact is belangrijk, vrijheid om snel te reageren.



Nauwkeurigheidstest

Nauwkeurig werken vereist een nuchtere en kalme ingesteldheid, controle over zichzelf, een scherpe blik, een sterk concentratie-vermogen en dito uithoudingsvermogen. In deze test wordt uitgemaakt of de betrokkene in staat is om op een gestructureerde en consequente manier de controle uit te voeren over diverse eindresultaten. Deze eindresultaten worden weergegeven in respectievelijk woorden, cijfers en symbolen. De test bestaat uit 45 sterk uiteenlopende rijen met woorden, symbolen en cijfers. Elke regel heeft twee delen. U dient per regel aan te geven of beide delen identiek zijn of niet. Er is nooit meer dan één fout per deel.

Twee voorbeelden:

1334812.33 1334812.33 Niet identiek. Kolom A: komma, kolom B: punt
 laaboora laaboora Identiek

Nog even uw aandacht: het gaat in deze test niet om de juiste spelling, het gaat er alleen over of het linker- en het rechterdeel van de regel geheel gelijk zijn en overeenstemmen. Voor de 45 rijen heeft u 4 minuten tijd. Dat is niet veel, dus u moet snel werken - en nauwkeurig! Uw eindscore is het aantal goed gemaakte opgaven. Het gaat dus om de hoeveelheid antwoorden én de kwaliteit ervan.

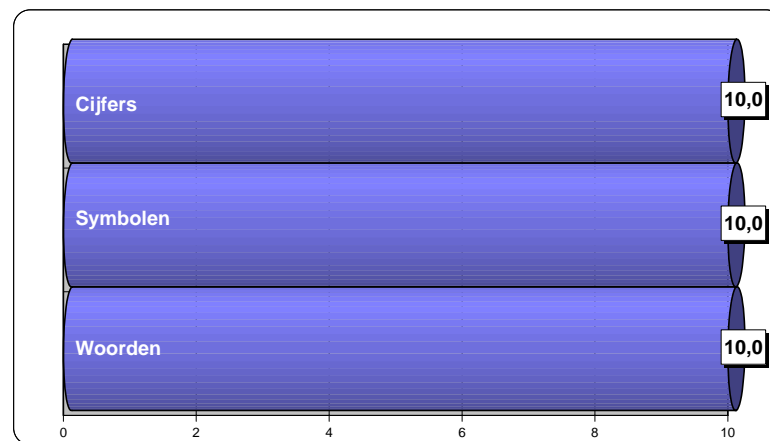
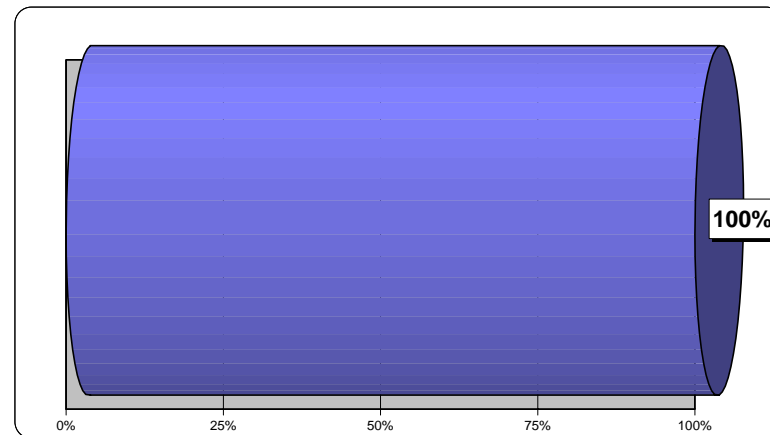
Karel van 't Hoff
 Prof. Dr. Prlwyskofski
 KNLTGB
 7885123232323
 Coronadoveld 15
 Akeo Hadikosso
 Jean-Mari Lavadou
 CcCC@#Qq
 Diellaboratorium
 Paginaeind
 Aardenhout
 Shabbatical year
 800880880,8808
 Scoopkaart
 +++-++++
 Geert Groote
 110101110011010
 Eindejaarsuitkering
 Yamahato
 3,856,034,579,856
 VVtog33.87Xx
 .**..8,..*..
 Indentiteitsprobleem

Karel van 't Hof
 Prof. Dr. Prlwyskofsky
 KNLTGB
 7885223232323
 Coronadoveld 15
 Akeo Hadikosso
 Jean-Marie Lavadou
 CcCC@#QQ
 Diellaboratorium
 Paginaeind
 Aerdenhout
 Shabbatical year
 800880880,8008
 Scopekaart
 +++-++++
 Geert Grote
 110101110011010
 Eindejaarsuitkering
 Yamaheto
 3,856,034,579,856
 Wtog33.87Xx
 .**..8,..*..
 Identiteitsprobleem

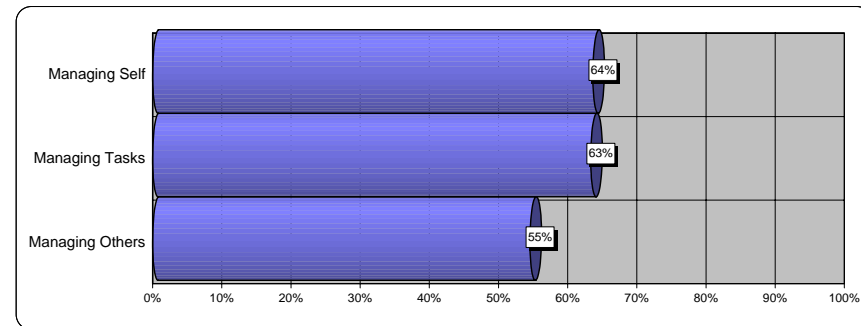
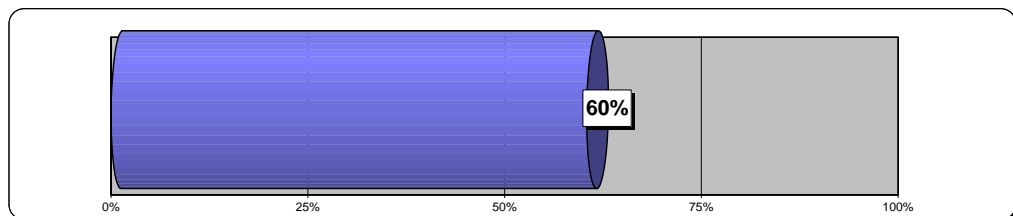
6999969669669
 GeothermischHaagsche
 Hof
 Haanekootter
 37674898643,214
 Gleidende schaal
 EIEllliieELLlI
 Angstschreeuw
 Smšrrebršd
 Santanelli di Mare
 Frederikshaven
 1101001110101010
 Magazijnstelling
 Verelendungstheorie
 British-born
 Assessment center
 Graubundenerstrasse
 Montessorischolieren
 Indiananeverhalen
 Vittorio Delamassa
 Aereodinamica
 AatTuoObbBaTU

6999969669669
 Geothermisch
 Haagse Hof
 Haanekootter
 37674898643214
 Geleidende schaal
 EIEllliieELLlI
 Angstschreeuw
 Smšrrebrød
 Santanella di Mare
 Frederikshavn
 1101001110101010
 Magazijnstelling
 Verelendungstheorie
 Britisch-born
 Assesment center
 Graubundenerstrasse
 Montessorischolieren
 Indiananenverhalen
 Vittorio DelaMassa
 Areodinamica
 AatTuoObbBaTU

Criterion	Sc ₁	Err	Corr	Sc ₂	Pro	Mtrx
Nauwkeurigheid	45		45	100%	IV	high accuracy



Criterion	Sc	Pro	Err	Corr	Mtrx
T & S Manager	90	60%			rather high time & self management



TIME & SELF MANAGER

Ben jij het time management probleem van andere mensen? Wanneer je naar manieren zoekt om jouw tijd beter in te delen dan loop je het gevaar dat je zo de strategieën dwarsboomt van jouw collega's om hun tijd beter te beheren. Als je dit te ver doorvoert, kan dit gemakkelijk kansen en prestaties teniet doen. Iedereen heeft wel zo'n slechte werkgewoonte die bij collega's irritatie oproept. Gebruik de lijst hieronder om jouw overlastfactor te bepalen:

Telefoon

Vergeet je soms terug te bellen hoewel je dat beloofd hebt? Vergeet je te vragen bij het begin of het wel uitkomt? Hou je slechts zelden je gesprekken kort? Maak je vóór belangrijke gesprekken zelden voorbereidende nota's? Neem je de telefoon aan als er een bezoeker bij je zit?

Vergaderingen

Overdenk jij pas agendapunten als je er al zit? Vind jij dat een goede voorzitter wenselijk is maar niet essentieel? Denk je soms 'Had ik mijn standpunt maar beter naar voren gebracht?' Vergeet je soms te doen wat je hebt afgesproken? Neem je telefoontjes aan tijdens een vergadering?

Omgang met medewerkers

Vind je het niet steeds nodig om 'Mag ik even' te zeggen? Val jij anderen vaker in de rede dan zij jou? Wanneer ze je in de rede vallen, gebeurt dat dan om uitleg te vragen bij jouw instructies? Wanneer je dringend werk delegeert, geef je je mensen dan de kans om de herindeling van ander belangrijk werk te bespreken? Doe je nooit moeite om anderen te helpen bij het bedwingen van hun neiging om te veel hooi op hun vork te nemen? Zijn de taken die je delegeert vaak paniecreacties van het laatste moment?

Omgang met collega's

Ga je meermaals per dag een babbeltje met collega's maken? Vind je het kras van een collega dat hij interrupties naar een geschikter tijdstip verschuift? Moeten anderen zich aan jouw stemming aanpassen? Kan de rest op kantoor altijd zien in welke bui je bent? Laat je bezoekers binnen als je al bezoeker hebt?

Gevolg 1: Stress

Mensen die het verstrijken van de tijd onderschatten, mogen misschien veel presteren, maar ze kunnen anderen veel last bezorgen. Ze wijden zich aan teveel taken omdat ze denken dat ze aan het tijdschema zullen voldoen. Wanneer het tot hen doordringt dat ze het schema niet halen, komen zowel degene die het onmogelijke probeert als degenen die wachten op onvervulde beloftes onder druk te staan. Zulke mensen zijn zich voortdurend bewust van de tijd. Ze proberen de onverbiddelijke minuut te vullen met 120 seconden... en falen.

Gevolg 2: Te laag prestatieniveau

Degenen die de tijd overschatten die nodig is voor een taak, lijden ook vaak aan onproductieve stress. Gewoonlijk weten ze redelijke deadlines af te dwingen maar hun neiging tot details veroorzaakt stress en irritatie bij mensen die afhankelijk zijn van dit trage tempo. Tevens zullen zij vaak veel van hun talenten niet aanboren doordat ze zich te veel beschermen tegen tijdsdruk die latente capaciteiten kan oproepen.

Als je één of meer keren 'ja' hebt geantwoord, wanneer ga je dan die dingen veranderen? Al deze slechte gewoonten heb je namelijk zelf onder controle. Daarom draagt volgens Syntex & Endeavour goed self-management bij tot beter time management.

