

# Investeer in de ontwikkeling van je persoonlijkheid

In juli 2015 verscheen het rapport *Driving Success in a Changing World: 10 Imperatives for Internal Audit*, geschreven door Harrington en Piper. Concreet deden de auteurs een oproep aan internal auditors om onder andere te investeren in zichzelf (onder andere personal skills). Maar is een dergelijke oproep wel zinvol als de persoonlijkheid al vastligt in de genen?

**E**en belangrijke vraag is in hoeverre de persoonlijkheid al is verankerd in het erfelijk materiaal van de mens. Dit is een interessante vraag die de wetenschap al lange tijd bezighoudt. Met name in de gedragsgenetica heeft onderzoek plaatsgevonden dat licht werpt op de persoonlijkheid. In deze wetenschapsdiscipline worden verschillen in de gedragingen van mensen verklaard op basis van erfelijkheid.

## Persoonlijkheid

We weten, onder andere door experimenten met ratten, dat een belangrijk deel van de persoonlijkheid en intelligentie erfelijk vastligt. Veel later is in quasi-experimentele settings ook onderzoek gedaan bij mensen. Je kunt bijvoorbeeld observaties doen bij families van tweelingen (monozygote en dizygote). Monozygote tweelingen zijn voor 100% identiek, terwijl dizygoten voor gemiddeld 50% erfelijk op elkaar lijken. Door testuitkomsten te vergelijken van beide typen tweelingen kon iets gezegd worden over de erfelijkheid van de persoonlijkheid. Ook is onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van de persoonlijkheid van mensen die geplaatst werden in adoptiegezinnen. Daarbij is gekeken hoe de eigen persoonlijkheid zich ontwikkelde na plaatsing in een gezin met een andere opvoedingswijze. Uit dergelijke onderzoeken blijkt dat nagenoeg alle

bekende eigenschappen van de persoonlijkheid substantieel worden beïnvloed door erfelijkheid.

In de praktijk komen we vaak de vraag tegen of je rood, blauw, groen of geel bent. Dit is veelal het resultaat van de populaire DISC-analyse die door middel van een beperkt aantal vragen de gedragsstijlen van iemand probeert te typeren. De DISC-methode is gebaseerd op het werk van de psycholoog Marston (1927) en onderkent de gedragsstijlen dominantie (rood), invloed (geel), stabiel (groen) en consciëntieus (blauw). Nog los van het feit dat er een diversiteit aan DISC-methoden in de wereld is ontwikkeld en in omloop is, is het grote bezwaar van de toepassing van deze methode dat de interpretatie van de DISC-stijlen niet altijd eenduidig is. Daarbij komt nog eens dat er geen wetenschappelijk bewijs is voor de deugdelijkheid van het instrument. Je blijft dan met de vraag zitten of de gemeten persoonlijkheid wel de werkelijke persoonlijkheid is.

## Persoonlijkheid beschreven door Big 5 (OCEAN)

In de wetenschap is er communis opinio over vijf overkoepelende dimensies waarmee de persoonlijkheid kan worden beschreven: de Big 5. Het gaat om de eigenschappen openheid voor ervaringen, consciëntieusheid, extraversie, altruïsme en neuroticisme (OCEAN). In het *kader* worden de onderliggende elementen benoemd. Tevens wordt een omschrijving gegeven aan de hand van een lage en hoge score op de



### 1. OPENHEID VOOR ERVARINGEN

- Creativiteit en innovatiegerichtheid
- Intellectuele versus actieoriëntatie
- Zelfobservatie
- Openheid voor veranderingen

#### Hoge score:

- denken buiten kaders en zijn veelal creatief en innovatief
- voeren ontwikkelde plannen graag uit
- tonen brede interesse en willen nieuwe ideeën en methoden uitproberen
- zijn filosofisch ingesteld, reflecteren op de toekomst
- staan open voor feedback en willen zichzelf verder ontwikkelen

#### Lage score:

- zijn pragmatisch, down to earth ingesteld
- zijn minder creatief en willen liever beproefde recepten uitvoeren
- hebben minder abstracte reflecties en discussies
- kunnen lastig inspelen op nieuwe omgeving, zijn minder flexibel
- zijn niet actief op zoek naar feedback en hebben minder behoefte om zich te ontwikkelen



### 2. CONSCIËNTIEUSHEID

- Planmatig en organisatie
- Zelfdiscipline
- Beheersing
- Prestatie oriëntatie
- Proactiviteit

#### Hoge score:

- planmatig, methodisch en ordelijk
- leggen lat hoog voor zichzelf en anderen
- kunnen zichzelf goed motiveren doelen en verplichtingen na te komen
- plichtsbewust en laten zich niet afleiden van de zaak waarmee ze bezig zijn
- zijn goed voorbereid en weloverwogen
- anticiperen op problemen, worden niet verrast
- vertonen minder impulsief gedrag

#### Lage score:

- plannen minder en hechten minder waarde aan orde, regelmaat en afspraken
- vertonen uitstelgedrag en komen vaak door niet tijdige afwerking in problemen
- minder ambitieus en gedreven om hogere prestaties te realiseren
- vertonen meer impulsief gedrag en geven eerder toe aan aangename verplichtingen



### 3. EXTRAVERSIË

- Enthousiasme
- Sociabiliteit
- Energie
- Assertiviteit

#### Hoge score:

- zijn veelal enthousiast en komen graag onder de mensen
- zijn als een vis in het water in de sociale arena (benaderen actief en leggen gemakkelijk contact)
- genieten bekendheid en nemen vaak een leidende positie in, willen stempel drukken
- hebben breed en steeds vernieuwend netwerk
- maken plezier en brengen stemming erin
- zijn assertief, proactief en energiek

#### Lage score:

- zijn introvert, gereserveerd, weinig open
- zijn vaak ernstig, hebben saai imago
- willen weg van de drukte en anderen
- hebben beperkt sociaal netwerk en zijn weinig zichtbaar
- zijn minder uitbundig, hebben geen behoefte om zich uit te leven
- laten initiatief over aan anderen en treden liefst niet op de voorgrond
- hebben afwachttende houding, zijn reactief



### 4. ALTRUISME

- Sociabiliteit
- Gerichtheid naar anderen
- Competitiviteit
- Vertrouwen in anderen

#### Hoge score:

- vertrouwen de mensen om hen heen en zijn gemakkelijk in omgang
- zijn soms gezien als sociaal naïef
- werken liever samen en zijn minder competitief ingesteld, delen liever successen en gewin
- schromen bij problemen anderen te confronteren, ook al is dit nodig
- vermijden conflicten en ruzies, zijn erg tolerant
- laten zich de kaas van het brood eten

#### Lage score:

- zijn competitief ingesteld, strijdlustig en meer egocentrisch
- zijn zich ervan bewust dat mensen soms niet te vertrouwen zijn
- laten zich niet in de kaart kijken
- zijn geen volgers, maar kijken de kat uit de boom en lopen niet mee om de lieve vrede te bewaren
- kunnen verzeild raken in (sluimerende) conflicten



### 5. NEUROTICISME

- Sensitiviteit
- Zelfvertrouwen
- Stressgevoeligheid
- Frustratietolerantie

#### Hoge score:

- gaan goed en nuchter om met stressvolle, emotioneel geladen situaties en druk
- kunnen problemen gemakkelijk van zich afzetten
- kunnen problemen goed inschatten en deze proactief benaderen
- kunnen goed omgaan met kritiek en negativiteit, en zijn niet snel emotioneel geraakt
- kunnen gemakkelijk tegenslagen verwerken en zijn veerkrachtig
- hebben vertrouwen in zichzelf en hun aanpak, stralen dit ook uit

#### Lage score:

- zijn gevoelig, reactief en emotioneel ingesteld
- zijn sneller ongerust en piekeren regelmatig
- tegenslagen komen emotioneel hard aan
- kunnen moeilijk omgaan met kritiek
- twijfelen over zichzelf en aanpak, komen onzeker over

betreffende eigenschap. Zo verkrijgt men een goed beeld van de vijf persoonlijkheidsdimensies.

Lange tijd is het nature-nurturedebat gevoerd in de psychologie. De kern van de controversie tussen wetenschappers lag in het uitgangspunt of de ontwikkeling van de persoonlijkheid nu enkel wordt bepaald door de aanleg of juist alleen door de opvoeding. Deze controverse is inmiddels beslecht en de waarheid ligt ergens tussen beide extremen. In de metastudie van Bouchard (1993) wordt dan ook de conclusie getrokken dat voor de Big 5-dimensies de erfelijkheidsfactor een belangrijke rol speelt. Ieder mens heeft als het gaat om persoonlijkheid als het ware een 'standaarduitrusting' aan eigenschappen die hij of zij heeft geërfd van zijn of haar ouders. In de literatuur wordt dit aangeduid als genotype.

### Omgeving vormende kracht

Het genotype is in ieder geval een drijvende kracht achter de gedragingen van mensen. Daarbij hebben biologische en omgevingsfactoren een effect op de ontwikkeling. Het valt buiten het bestek van dit artikel om in te gaan op de mogelijke effecten van bijvoorbeeld een hersenbloeding, een traumatische gebeurtenis (onder andere ontslag op staande voet) of een burn-out. Deze zaken kunnen namelijk een belangrijk effect hebben op de ontwikkeling van de persoonlijkheid. Zij kunnen zelfs leiden tot een systematische verandering van de persoonlijkheid. De aandacht in dit artikel is met name gericht op de invloed die opleiding en ervaring kunnen hebben op de persoonlijkheid.

Uit onderzoek blijkt de omgeving een vormende kracht te zijn zolang het genotype dat toelaat. Er zijn dus adaptieve mechanismen aanwezig waardoor de mens zijn persoonlijkheid aanpast. Immers, mensen passen zich voortdurend aan de wisselende omstandigheden aan. Zo kan een genotype een bepaalde omgeving vermijden en op zoek zijn naar een passend milieu. Denk daarbij aan de partner die je kiest of relaties die je juist afstoot. Ook in de werkomgeving zullen er mensen zijn waarmee de samenwerking goed of juist minder goed verloopt. Er is dan ook sprake van interactie en wederzijdse beïnvloeding. De omgeving heeft dus invloed op de gedragingen van een mens die we kunnen waarnemen (fenotype).

### Levenslang proces

In de wetenschappelijke literatuur heeft met name Jean Piaget zich gestort op het begrijpen van de ontwikkeling van kinderen. In vroeger onderzoek is de gedachte ontstaan dat de persoonlijkheid al in de jonge levensjaren is gevormd. In tegenstelling tot Piaget betoogde Freud dat de persoonlijkheid al rond het zesde levensjaar definitief is gevormd. In theorie zou dit betekenen dat opleiding en praktijkervaring geen effect zouden hebben op de persoonlijkheid. Echter deze visie bleek onjuist en heeft dan ook geen stand gehouden.

Erikson (1959) was een van de eerste onderzoekers die de ontwikkeling van persoonlijkheid zag als een levenslang proces dat zich bij alle mensen voordoet. Hij onderkende een achttal stadia in de psychosociale ontwikkeling van de mens. Deze ontwikkelstadia worden bereikt doordat iedere keer een cruciale crisis wordt overwonnen. Vragen over identiteit

of zingeving zijn daarbij leidend. Of het nu gaat om een relatiekeuze, een beroepskeuze, geloof in een godsdienst of de familierelaties. Ook spelen belangrijke levensgebeurtenissen een belangrijke rol in de ontwikkeling van de persoonlijkheid. Denk daarbij aan intieme relaties, schoolopleiding, verhuizing, overlijden van familieleden of relaties. Uit onderzoek blijkt dat rond het vijftigste levensjaar mensen – sterker dan in de jongere jaren – beseffen dat het leven eindig is.

Tot op de dag van vandaag is het merendeel van de psychologen ervan overtuigd dat de mens zich dan ook levenslang ontwikkelt. Er is echter nog relatief weinig bekend over de patronen en bronnen van persoonlijkheidsontwikkeling in de latere fasen van het mensenleven (Specht e.a., 2014).

### Assessments

Met persoonlijkheidsonderzoeken kunnen we onze persoonlijkheid in beeld brengen. Niet alleen op het werk als onderdeel van carrière- of teamontwikkeling, maar ook als onderdeel van onze relaties in de privéomgeving (onder andere gezin, familie

en werk kunnen worden verbeterd. Ken jezelf en weet waar de zwakke plekken in je persoonlijkheid zitten. Van daaruit kun je jezelf pas goed ontwikkelen. Daarnaast zijn er omstandigheden die ongewild een effect hebben op je gedrag. Weten hoe je persoonlijkheid in elkaar steekt kan je helpen om daarmee om te gaan. Eens in de drie tot vijf jaar een persoonlijkheidstest doen kan daarom geen kwaad. Maar wees sensitief en pik de signalen van je omgeving op zodat je zelfbeeld klopt. Investeer bewust in jezelf! <<

## Eens in de drie tot vijf jaar een persoonlijkheidstest doen kan geen kwaad

en vrienden). Het voorgaande betoog maakt duidelijk dat we niet kunnen volstaan met een eenmalig assessment dat we bijvoorbeeld aan het begin van onze carrière ondergaan. Nee, we zullen ons er van bewust moeten zijn dat we regelmatig een dergelijke assessment moeten doen. In de praktijk is er een veelheid aan instrumenten beschikbaar.

In dit kader noemen we de zelf-scorende vragenlijsten zoals de Myers Briggs Type Indicator (MBTI), DISC, NEO-PI-R of PFI of Life Styles Inventory (LSI). Het is belangrijk dat het instrument betrouwbaar en tevens gevalideerd is. Immers, het instrument moet meten wat het pretendeert te meten en de antwoorden op vragen moeten op een correcte wijze worden geïnterpreteerd. Dit is cruciaal om uiteindelijk te komen tot een juiste beschrijving van het gedrag en de voorspellende waarde voor toekomstig gedrag te kunnen vergroten. Het is immers het uitgangspunt voor een oordeel over een persoon teneinde de trainingsbehoefte of een carrièrestap te kunnen vaststellen. In dit kader is dan ook af te raden om instrumenten die te vinden zijn op internet (onder andere [www.123test.nl](http://www.123test.nl)) te gebruiken voor deze doeleinden. Het grote gevaar van het gebruik hiervan is dat we niet weten of zij betrouwbaar en valide zijn.

Daarnaast signaleren we het risico dat met de genoemde instrumenten mensen soms niet in staat zijn om zichzelf op een realistische wijze te zien. Ook kan het voorkomen dat men niet bereid is om onwenselijke eigenschappen te tonen. Het is daarom wenselijk dat visies en indrukken van ons gedrag ook door anderen in onze directe omgeving worden gegeven. Allemaal input voor een completer, breder gedragen assessment. Dit kan zelfs worden uitgebreid met een expertbeoordeling zodat de assessment van een persoon verder wordt versterkt.

### Conclusie

Het voorgaande maakt duidelijk dat investeren in je persoonlijkheid zinvol is. Immers, de effectiviteit van je gedrag in privé

### Literatuur

- Bouchard, T.J.Jr., 'Genetic and environmental influences on adult personality', in Hettema, P.J. and I.J. Deary (red.), *Foundations of personality*, 1993, p.15-44, Kluwer.
- Erikson, Erik H., *Identity and the Life Cycle*, International Universities Press, 1959.
- Marston, W.M., 'Primary colors and primary emotions', *Psyche*, 1927, 30, p. 4-33.
- Marston, W.M., *Emotions of Normal People*, Hartcourt, New York, 1928.
- Marston, W.M., King, C.D. en E.H. Marston, *Integrative Psychology; A Study of Unit Response*, Hartcourt, New York, 1931.
- Specht, J., Bleidorn, W., Denissen, J. en M. Hennecke, 'What Drives Adult Personality Development? A comparison of theoretical perspectives and empirical evidence', *European Journal of Personality*, 2014, 28, p. 216-230.
- Van Kuijck, J., 'Persoonlijkheid aan het werk', *Audit Magazine*, 2011.



Bob van Kuijck is werkzaam bij CMN Groep en Lime Tree Research & Education/Personal Skills. Tevens is hij programmadirecteur bij Executive Internal Auditing Programme van de UvA en projectleider in het SVRO/IIA-onderzoek naar de persoonlijkheid van internal auditors.