

opp

unlocking potential

wie houdt wie voor de gek?

een onderzoek naar
impressie
management
op de werkplek



Onderzoeksrapport door OPP®
November 2007

“Heel de wereld is natuurlijk geen schouwtoneel, maar het is niet gemakkelijk aan te geven op welke cruciale punten dat nou net niet het geval is.”

Erving Goffman

'The Presentation of Self in Everyday Life'

Inhoud

Inhoud	1
Voorwoord	2
Samenvatting	4
De opkomst van de kantoorkameleon	5
Het maskeren van de foutjes	7
In voor- en tegenspoed	9
Waarom bent u anders?	11
Het rookgordijn	13
De landen in vogelvlucht	15
- België	15
- Denemarken	16
- Duitsland	17
- Frankrijk	18
- Ierland	19
- Nederland	20
- Verenigd Koninkrijk	21
Nawoord	
- 'Unlocking Potential' op de werkplek	22

“ Ik besepte dat jezelf moet blijven en niet iemand anders moet proberen te zijn. ”

Voorwoord

Door Robert McHenry, CEO, OPP Ltd

Dit onderzoek richt zich op de wijze waarop mensen hun persoonlijkheid naar buiten brengen in werksituaties en op welke manieren zij dit beeld bewust trachten te veranderen of aan te passen. Dit wordt ook wel impressie management genoemd: het proces waarbij mensen proberen invloed uit te oefenen op het beeld dat anderen van hen hebben. Eén van de doelstellingen was om te onderzoeken welke invloed dit gedrag heeft op individuen en organisaties, en of de verwachtingen van de werkgever in sommige gevallen zelfs prestatiebelemmerend c.q. contraproductief kunnen uitwerken.

We hebben het onderzoek uitgevoerd in zes Europese landen, zodat het een internationale dimensie krijgt. We wilden vaststellen of er in verschillende culturen ook verschillen optreden in de mate waarin mensen op de werkplek hun 'ware' persoonlijkheid naar buiten brengen.

De resultaten leveren een interessante vergelijking op tussen de conventies en verwachtingen op de werkplek, in landen die weliswaar aan elkaar grenzen maar toch heel verschillend zijn; verder verschaffen zij ons inzicht in die specifieke gewoonten en structuren die in elk van deze landen de verscheidenheid belemmeren en vernieuwingen in de kiem smoren.

Als organisatiepsychologen zijn de consultants van OPP van mening dat impressie management van zichzelf niet persé goed of slecht is. Het gaat er vooral om of mensen die energie steken in het presenteren van een zelfbeeld dat niet van nature hun eigen persoonlijkheid weergeeft, nog wel in staat zijn om voldoende bij te dragen aan de doelstellingen van de organisatie, of om hun eigen ontwikkeling te stimuleren. We willen ook ter discussie stellen hoe innovatief een organisatie nog kan zijn als de werknemers ertoe worden aangemoedigd om onwaarachtige replica's van elkaar te worden.

Onze ervaring is, dat groei en betere prestaties juist ontstaan door zelfkennis en door het bewust inzetten van sterke eigenschappen. "Unlocking potential" heeft te maken met op de beste manier 'jezelf zijn' – niet met het je op een bepaalde manier gedragen omdat iemand anders je dat heeft opgelegd – en dat is de reden dat deze onderzoeksresultaten belangrijk zijn voor organisaties die het beste uit hun mensen naar boven willen halen.

Het is echter ten eerste van belang om de terminologie nader te verklaren; de meeste vormen

van impressie management zijn aangeleerd en ingestudeerd. Er komt zowel een morele- als een gedragsdimensie aan te pas, en beide worden beïnvloed door de kern van de persoonlijkheid. Sommige mensen weigeren uit principe al om zich anders te gedragen dan ze eigenlijk zijn, omdat ze dit oneerlijk vinden.

De neiging om over deze materie een bepaalde overtuiging te hebben is onderdeel van een persoonlijkheidskenmerk. Het weigeren om je gedrag te veranderen of aan te passen is een waardevolle eigenschap als je jezelf echt goed kent – er zijn echter maar weinig mensen voor wie dit opgaat.

Anderen daarentegen hebben volstrekt geen ethische bezwaren als het erom gaat zich als een kameleon te gedragen. Het kan een onderdeel van hun persoonlijkheid zijn om geïnteresseerd te zijn in het veranderen van hun gedrag of daarmee te willen experimenteren. De mate waarin iemand vindt dat zijn of haar persoonlijke integriteit wordt aangetast door zich sociaal wenselijk te gedragen, heeft dus te maken met de kernpersoonlijkheid. Wanneer mensen een persoonlijkheid proberen aan te nemen die afwijkt van hun ware aard, zijn de successen vaak beperkt.

Sommige psychologen gebruiken hiervoor een dieetmetafoor: "Als je een bulldog uithongert omdat je er een poedel van probeert te maken, krijg je alleen maar een magere bulldog". Het betekent dat als je kernpersoonlijkheid vriendelijk en vergevingsgezind is, je waarschijnlijk niet in staat zult zijn om een onaangename en botte persoonlijkheid te projecteren. Dit is precies waardoor de rol van de gevangenisbewaker Barraclough, in de Engelse comedyserie *Porridge*, zo komisch is.

Er zit verschil in het je eigen maken van gedrag dat niet van nature je sterke punt is, om zo je mogelijkheden te vergroten, tegenover het verbergen van je 'ware zelf'. De meeste mensen kunnen erin getraind worden om hun gedrag zodanig aan te passen dat zij zich nog op hun gemak voelen, en ontdekken op die manier soms verborgen aspecten van zichzelf die ze anders niet ontdekten hadden.

In het begin lijkt het op het uitvoeren van een nieuwe taak met de hand die niet je voorkeurshand is. Het voelt onhandig, langzaam en frustrerend, maar met wat oefening gaat het langzamerhand gemakkelijker. Wanneer je de taak in de loop der tijd steeds vaker uitvoert, kun je uiteindelijk dubbelhandig worden en het leerproces versnellen

door gecoacht te worden of door anderen te imiteren.

Deze dubbelhandigheid-metafoor gaat ook goed op voor gedragsaanpassingen. Mensen kunnen heel vaardig worden in het spelen van bepaalde sociale rollen of het aannemen van een bepaalde persoonlijkheid door veel te oefenen, hierin gecoacht te worden of goede rolmodellen te kiezen. Dit gaat echter maar in beperkte mate op, er zit natuurlijk een limiet aan de mate waarin men dit kan doen en aan het aantal verschillende rollen dat men overtuigend kan spelen.

Deze mensen zullen voldoening vinden in de resultaten van hun persoonlijke ontwikkeling, maar zullen vaak ook de neiging hebben om zich weer te gaan gedragen naar hun ware persoonlijkheid – vooral in stresssituaties. Zij moeten leren om het 'aangeleerde' gedrag te combineren met hun natuurlijke stijl, om op deze manier in verschillende situaties goed en authentiek te kunnen presteren.

Eén van de mensen die deze theorie volledig heeft ontwikkeld is Isabel Myers, co-auteur van de Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®). Myers geloofde dat mensen het meest effectief zijn als zij hun kernpersoonlijkheid (hun 'voorkeuren') goed begrijpen en zich bewust zijn van hun eigen persoonlijkheid.

Vervolgens zullen zij in hun gedrag onderscheid moeten kunnen maken tussen hun huidige gedrag en hun natuurlijke gedrag op basis van hun kernpersoonlijkheid ('niet-voorkeurgedrag' tegenover 'voorkeurgedrag'). Tenslotte moeten zij de gevolgen leren kennen van gedrag dat afwijkt van hun ware persoonlijkheid.

Deze gevolgen kunnen variëren van vage, onderhuidse onlustgevoelens tot gevoelens van voldoening, omdat zij iets doen waar zij van nature niet goed in zijn. Myers' benadering moedigt ons aan om ons niet-voorkeurgedrag zoveel mogelijk te ontwikkelen, zonder dat we ons er ongemakkelijk bij voelen, maar om daarnaast onze natuurlijke voorkeuren te erkennen en te koesteren als ons 'ware ik'. Zij wijst ons erop, dat als we ons

repertoire aan gedragingen gaan uitbreiden, wij daar eerst onhandig in zullen zijn, op dezelfde manier als dat wij dingen proberen te doen met de hand die niet van nature onze voorkeurshand is.

Myers geloofde dat we met deze kennis ons leerproces en onze volwassenwording kunnen versnellen. Zij ontwikkelde de Myers-Briggs Type Indicator om hiermee de basisvoorkeuren van een persoon te kunnen identificeren en op deze manier een heel traject van persoonlijke ontwikkeling in te kunnen gaan.

Veel van de organisaties waar wij mee samenwerken, gebruiken de Myers-Briggs Type Indicator om individuen te helpen bij het vinden van hun voorkeur- of 'bestpassende' stijl en bij het begrijpen van de ontwikkelingsproblemen waar zij mee geconfronteerd worden als zij zich willen gedragen op een manier die minder bij hun natuurlijke stijl past. Zij coachen hun werknemers bij het leidinggeven, omgaan met veranderingen, creatief zijn en het effectief werken in teamverband, en dat alles op een authentieke manier.

Deze organisaties zijn in staat hun beste mensen te behouden en een hoge standaard te handhaven voor de overige werknemers, doordat zij een verscheidenheid aan manieren ondersteunen waarop de organisatiedoelstellingen bereikt kunnen worden. Zij maken gebruik van ieders potentieel om zijn 'beste zelf' te zijn, wat waarschijnlijk de best mogelijke handelwijze is om goed aangepaste individuen en effectieve werknemers te krijgen.

“ Ik denk dat ik thuis een andere persoon moet zijn dan op het werk. ”

Samenvatting

Dit onderzoek geeft een beeld van de mate waarin verschillende werknemers in Europa de noodzaak voelen om verandering te brengen in hun gedragingen op het werk. Elk aspect van een succesvol bedrijf, van teambuilding tot talentmanagement en van effectieve klantencontacten tot krachtige logistieke processen, is afhankelijk van de mate waarin het de organisatie lukt om de sterke eigenschappen van het personeel zo optimaal mogelijk in te zetten in het werkproces. Een goed begrip van dit proces kan leiden tot een voorsprong op de concurrentie.

Het onderzoek van OPP heeft uitgewezen dat het onder Europese werknemers gebruikelijk is om bewust te proberen op het werk een andere persoonlijkheid aan te nemen en dat het verlangen naar goedkeuring c.q. bevestiging hierbij een grote rol speelt. **De helft van de werknemers (50%) zegt zich op het werk anders te gedragen dan thuis.**

In het Verenigd Koninkrijk komt dit het meest voor, waar maar liefst tweederde van de werknemers (64%) toegeeft dat men een 'werkmasker' opzet. Ter vergelijking: in Duitsland gaat het hierbij om 58%, in België om 38% en in Nederland slechts om 36% van de werknemers. Significants is, dat dit onderzoek suggereert dat dit kameleonachtige gedrag de motivatie ondermijnt en belemmerend werkt op het ontwikkelen van potentieel. **Meer dan een derde van de werknemers (35%) vindt het vermoeiend om steeds al naar gelang de situatie van persoonlijkheid te wisselen, terwijl ongeveer drie op de tien (28%) het stressvol vinden om een 'masker' op te zetten.**

Daarnaast geeft **37% van de werknemers toe de 'verkeerde persoonlijkheid' tegenover de verkeerde mensen op het werk te hebben gebruikt**, en daar last van te hebben gehad. De druk om zich te conformeren aan een bepaald gedrag kan zowel voor werkgever als werknemer schadelijke gevolgen hebben.

Het verhaal eindigt daar namelijk niet; werknemers vinden hun persoonlijkheid opnieuw uit in de loop van hun carrière. **Meer dan één derde (37%) van de werknemers gedraagt zich in de huidige functie op een andere manier dan in een vorige baan.** Jongere werknemers zijn het meest geneigd om dit te doen, 44% van de twintigers geeft aan dat men vaak per werkgever van persoonlijkheid verandert.

Wanneer men ze vraagt waarom ze hun persoonlijkheid aanpassen, **zegt bijna de helft (44%) dat ze op deze manier effectiever in hun werk zijn**, terwijl een kwart (27%) dit zegt te doen om beter in het team te passen en één op de zes (17%) dit doet om beter aan te sluiten bij de bedrijfscultuur.

Uit het onderzoek blijkt dat **één op de vijf werknemers (20%) zijn assertieve kant onderdrukt, maar ongeveer evenveel werknemers benadrukken die kant juist.** Deze tegenstrijdigheid geeft goed weer hoe groot de verwarring onder de werknemers soms is ten aanzien van 'wie je moet zijn op je werk'.

De persoonlijkheid van een werknemer varieert niet alleen in het dagelijkse werkproces, het opnieuw jezelf uitvinden begint al tijdens het sollicitatiegesprek. In feite zei een derde (33%) van de werknemers dat zij **tijdens het sollicitatiegesprek een rol speelden die goed zou moeten passen in de bedrijfscultuur** – ongetwijfeld als gevolg van de diverse non-verbale hints die hun toekomstige werkgevers tijdens het gesprek gaven. Vier van de tien werknemers (39%) gaven aan dat zij tijdens het sollicitatiegesprek een andere indruk hadden gekregen van de persoonlijkheid van hun manager dan de indruk die zij nu van hem of haar hebben. Het zal geen verwondering wekken dat veel personeelsfunctionarissen zich niet alleen baseren op een sollicitatiegesprek.

Het lijkt erop dat personeelsfunctionarissen niet precies weten welke rol 'persoonlijkheid' speelt op het werk. Ongeveer de helft van hen (46%) geeft toe dat zij liever iemand aannemen die goed in de heersende bedrijfscultuur past dan iemand die iets nieuws aan die cultuur kan toevoegen. Aan de andere kant **geloven zes van de tien werknemers (59%) dat het aspect persoonlijkheid erg zwaar** *1 heeft gewogen bij het verkrijgen van hun huidige baan.

Het is significant te noemen, dat hoe meer belang iemand hecht aan het aspect persoonlijkheid, des te meer die persoon zijn of haar persoonlijkheid aanpast tijdens het sollicitatiegesprek. Kennelijk wordt het soms over het hoofd gezien dat een mengeling van verschillende persoonlijkheden voor een organisatie betere resultaten oplevert dan een homogener groep.

Dit onderzoek geeft aan waarom het begrijpen van persoonlijkheidstypen en persoonlijke voorkeuren zo belangrijk is. Het zich bewust zijn van hun 'ware' persoonlijkheid geeft zowel werknemers als werkgevers de kans om een arbeidsethos en werkomgeving te creëren die mensen stimuleert hun beste kanten te tonen, in plaats van energie te steken in het aannemen van een andere persoonlijkheid. Een gemeenschap die een goed inzicht in zichzelf heeft, bevordert het op een positieve manier omgaan met onderlinge verschillen – waardoor de organisatie optimaal kan profiteren van ieders sterke punten en kan streven naar innovatie en goede prestaties.

*1 "erg zwaar" staat voor een score van 7, 8, 9 of 10 uit 10

De opkomst van de kantoorcameleon

Het opzetten van je werkmasker

- *Werknemers zijn 'kantoorcameleons', die hun persoonlijkheid aanpassen aan hun werksituatie*

Europa is duidelijk de thuisbasis van de 'kantoorcameleon', waar werknemers verschillende persoonlijkheden aannemen, afhankelijk van het gezelschap waarin zij zich bevinden en van wat zij aan het doen zijn.

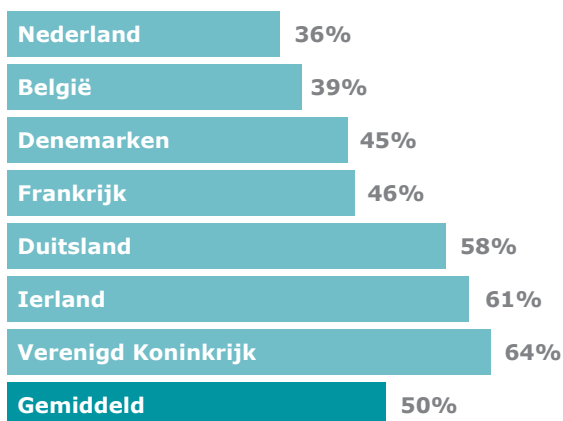
In feite zegt de helft van de fulltime werknemers (50%) – dit zijn ongeveer 45 miljoen personen in Europa – dat zij zich thuis anders gedragen dan op hun werk.

De mate waarin zij hun gedrag aanpassen varieert, maar ongeveer een kwart (27%) van de personen die aangeven zich op het werk anders te gedragen dan thuis, zegt dat zij radicale ^{*2} veranderingen aanbrengen in hun persoonlijkheid.

Het gaat hierbij om 13% van alle onderzochte werknemers, dat wil zeggen ongeveer 12 miljoen Europese werknemers.

Er zijn opvallende verschillen tussen de diverse landen, waarbij de werknemers uit het Verenigd Koninkrijk de grootste verschillen vertonen tussen hun werk- en thuispersoonlijkheden: tweederde (64%) gedraagt zich op het werk anders, en ook in Ierland (61%) en Duitsland (58%) ligt dit percentage hoog. In tegenstelling hiermee gedragen respectievelijk 36% en 39% van de werknemers in Nederland en België zich op het werk anders dan thuis.

Percentages afwijkend gedrag thuis en op het werk



*2 "radicaal" staat voor een score van 7, 8, 9 of 10 uit 10

Het lijkt erop dat vooral jongere werknemers geneigd zijn een andere persoonlijkheid naar buiten te brengen als zij op hun werk zijn. Over geheel Europa gemeten, geven drie op de vijf personen (62%) van onder de 30 toe, dat zij zich op het werk anders gedragen dan thuis. Dit percentage neemt gestaag af naarmate de werknemers ouder worden en tegen de tijd dat men 60 jaar of ouder is, gedraagt nog maar 30% van de werknemers zich op het werk anders dan zij werkelijk zijn.

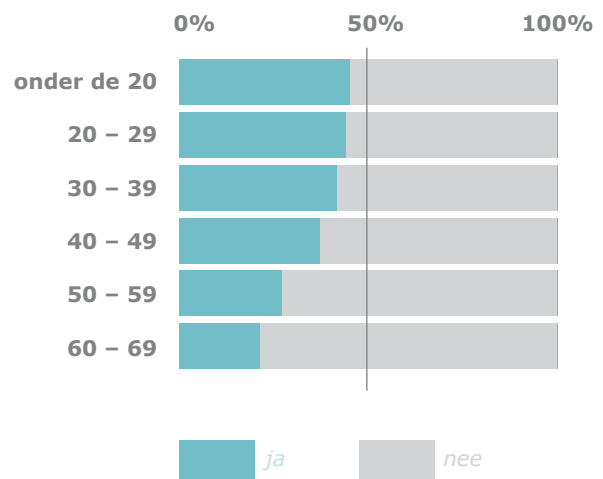
Naarmate de werknemers ouder worden en hogere functies bekleden – of zelfverzekerder worden – lijkt het erop dat zij minder noodzaak voelen om hun gedrag aan te passen. Jongere werknemers zijn sneller te beïnvloeden en nog onbekend met de cultuur op het werk, waardoor zij meer acute druk ondervinden om zich te conformeren.

Het jezelf opnieuw uitvinden

- *Werknemers vinden zichzelf opnieuw uit met elke nieuwe functie die zij uitoefenen*

Bovendien gedraagt een derde (37%) van de Europese werknemers zich in hun huidige baan anders dan in hun vorige baan. Ook dit gedrag komt weer meer voor bij de jongere werknemers – 44% van de twintigers gaf toe van persoonlijkheid te veranderen wanneer zij bij een andere organisatie gingen werken.

Percentages afwijkend gedrag bij huidige en vorige werkgever, per leeftijdsgroep



De werknemers die het meest geneigd zijn een andere persoonlijkheid aan te nemen in werksituaties, zijn mensen die werkzaam zijn op het gebied van HR en training (59%), in de professionele dienstverlening (56%) en in de gezondheidszorg en sociale dienstverlening (55%). Omgekeerd, zijn mensen die werkzaam zijn in de productie-industrie of in het transport, minder geneigd een andere rol aan te nemen (47% van de respondenten), wat suggereert dat een kantooromgeving de grootste druk legt op werknemers, als het erom gaat om een bepaalde indruk op anderen te maken.

“ Men vertelde mij dat ze niet aan mijn capaciteiten twijfelden, maar dat ik gewoon niet in de bedrijfscultuur paste. ”

De mening van de psycholoog

- *De techniek van impressie management wordt gebruikt om persoonlijkheidsveranderingen tot stand te brengen*

Het bewust aanpassen of veranderen van gedrag aan bepaalde omstandigheden staat bekend als impressie management – het proces waarbij mensen proberen het beeld dat anderen van hen hebben te beïnvloeden of te controleren. Sommige psychologen zijn van mening dat er binnen een individu voortdurend persoonlijkheidsveranderingen plaatsvinden omdat mensen geen kernpersoonlijkheid bezitten. In plaats daarvan bezitten zij meerdere ‘echte’ persoonlijkheden, van welke zij in verschillende situaties verschillende kanten laten zien. De succesvolle persoon is iemand die op een strategische manier deze verschillende kanten van zichzelf laat zien om op verschillende soorten publiek een gunstige indruk te maken. Dit vrij extreme standpunt is niet zo wijd verspreid, omdat er erg veel gegevens beschikbaar zijn die aantonen dat wij allemaal een bepaalde kernpersoonlijkheid bezitten die gedurende een groot deel van ons leven consistent blijft. Andere psychologen en sociologen zijn weer van mening dat het leven een theater is en dat het opereren in een organisatie lijkt op een toneelstuk waarin iedere deelnemer verschillende rollen speelt voor een verschillend publiek. Mensen bezitten weliswaar een kernpersoonlijkheid maar spelen andere rollen en types, al naar gelang de situatie waarin zij zich bevinden.

Weer een andere groep psychologen beschrijft mensen als ‘politici’, omdat zij, net als politici, steeds weer andere doelen hebben in hun interacties met anderen. Deze doelen hebben, vooral in werksituaties, vaak te maken met macht, en mensen veranderen hun persoonlijkheid op een politieke manier als dat hen kan helpen bij het bereiken van hun doelen.

Net zoals politici zowel goede als slechte motieven kunnen hebben, hebben mensen die hun persoonlijkheid aanpassen dat ook. Zij nemen deel aan een proces van sociale beïnvloeding en bedrijfspolitik dat heel vaak een gunstige invloed heeft op hun werk of op het zelfvertrouwen van collega’s. Gedrag dat in eerste instantie geïnspireerd lijkt door eigenbelang, blijkt bij nader onderzoek vaak gemotiveerd te zijn door het bedrijfsbelang of door afdelingsbelangen. Er bestaat natuurlijk altijd een gevaar dat aan een bepaald soort gedrag de verkeerde motieven worden toegeschreven, waardoor er tussen collega’s een sfeer van wantrouwen en achterdocht kan ontstaan.

Het maskeren van de foutjes

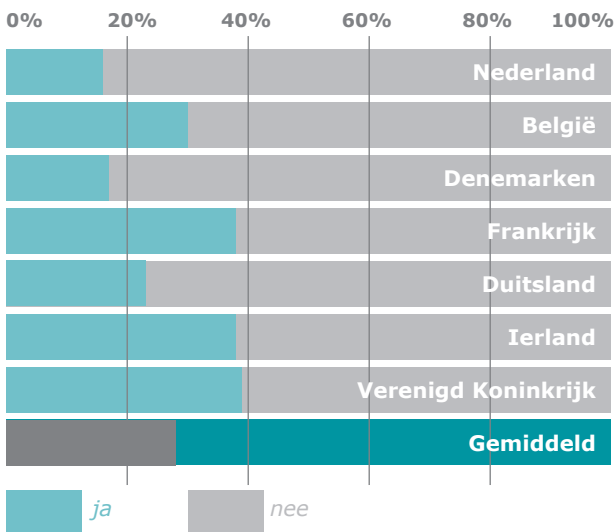
De stress en druk van de valse beeldvorming

- *Het aannemen van een andere persoonlijkheid in werksituaties veroorzaakt bij drie op de tien werknemers extra stress en druk*

Meer dan een derde van de Europese werknemers (35%) zegt het vermoeiend te vinden om steeds van persoonlijkheid te wisselen al naar gelang hun omgeving. Vier van de tien vrouwen (39%) en drie van de tien mannen (32%) voelen deze vermoeidheid. Mensen die werkzaam zijn in de liefdadigheids- en non-profit sector hebben hier het meeste last van; meer dan de helft van hen (51%) geeft toe dat zij de druk voelen van het opzetten van verschillende maskers tijdens het werk.

Ongeveer drie op de tien werknemers (28%) gaan nog verder en geven toe dat hun baan veel meer stress oplevert omdat zij zich steeds heel bewust zijn van hoe zij zich zouden 'moeten' gedragen op hun werk. In het Verenigd Koninkrijk gaat het hierbij om 39% van de werknemers; in Ierland en Frankrijk om 37%. Opmerkelijk is het feit dat slechts 15% van de Denen vindt dat het spelen van een rol de stress op het werk heeft doen toenemen.

Percentages werknemers die hun baan stressvoller vinden naarmate zij zich meer bewust zijn van hoe zij zich moeten gedragen



Hierbij komt, dat meer dan een derde (34%) van de werknemers die thuis een andere persoonlijkheid aanneemt dan op het werk, die persoonlijkheidsveranderingen stressvol vindt.

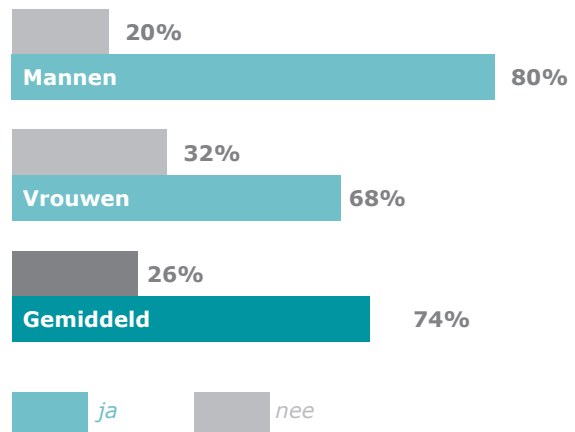
Effecten op de prestatie

- *Negatieve impulsen leiden tot persoonlijkheidsveranderingen, die op hun beurt weer effect hebben op de prestaties*

Het zal daarom geen verbazing wekken dat al deze stress gevolgen heeft voor de productiviteit en de arbeidsprestaties.

Driekwart (74%) van de mensen die als gevolg van persoonlijkheidsveranderingen stress ondervindt, geeft toe dat dit een negatief effect heeft gehad op hun werk. Mannen vinden dit eerder dan vrouwen (respectievelijk 80% tegenover 68%) – wat betekent dat bijna negen van de tien mannen van boven de 40 (87%) deze mening hebben.

Percentages werknemers die vinden dat de druk van impressie management hun werkprestaties beïnvloedt



“Alle effecten (van persoonlijkheidsveranderingen) waren negatief en tot op zekere hoogte stressvol.”

De mening van de psycholoog

Er zijn veel onderzoeken uitgevoerd naar de gebeurtenissen die ertoe leiden dat mensen hun persoonlijkheid aanpassen in werksituaties. Een verrassend groot aantal van deze katalysatoren heeft te maken met onzekerheid, die veroorzaakt wordt door een gebrek aan helderheid in de werksituatie. Organisaties of afdelingen die geen duidelijke doelstellingen hanteren, geen goed omschreven besluitvormingsprocessen kennen, onduidelijke prestatienormen hebben of sterke concurrentie kennen bij het verkrijgen van de beschikbare middelen, zullen een hoog niveau van impressie management in de hand werken. In dit soort organisaties zijn werknemers voortdurend bezig de voor- en nadelen tegen elkaar af te wegen van het naar buiten brengen van verschillende persoonlijkheden.

Zij zijn steeds bezig met het inschatten van het voordeel dat er te halen valt door een bepaald soort gedrag te vertonen, en tegelijkertijd zijn zij aan het bedenken wat de nadelen van datzelfde gedrag zijn, inclusief het feit dat hun gedrag als 'vals' kan worden ervaren en dat zij dan door de mand vallen.

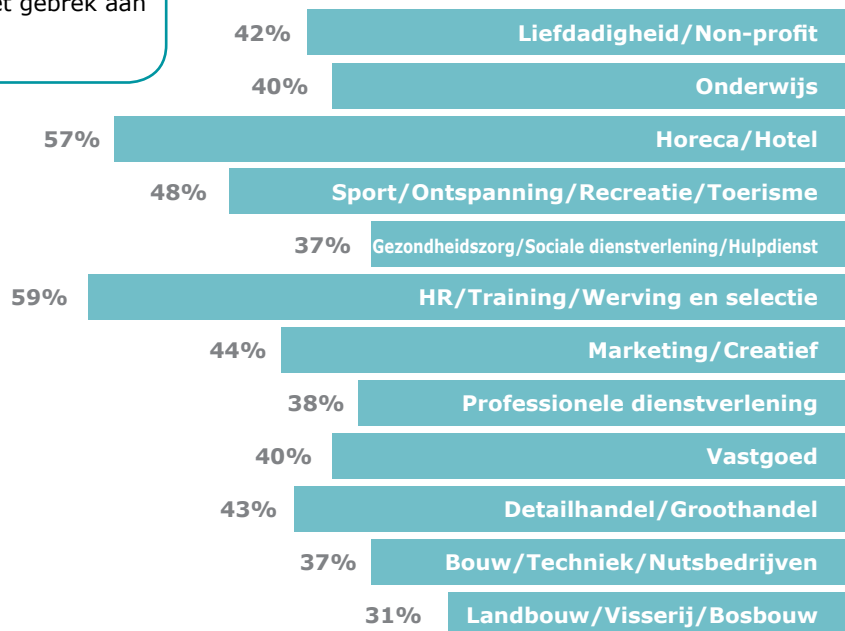
De processen van dit sociaal gewenste gedrag vormen voor veel werknemers een onwelkome afleiding en leiden tot negatieve psychologische effecten, zeker in combinatie met het gebrek aan helderheid in hun werkomgeving.

Verkeerd soort gedrag

- *Bijna vier op de tien werknemers hebben op het werk de verkeerde persoonlijkheid geëtaleerd, tegenover de verkeerde persoon*

Werknemers die gewend zijn een bepaalde kant van hun persoonlijkheid te benadrukken en soms verschillende kanten van zichzelf te laten zien aan verschillende mensen, kunnen ook wel eens in de fout gaan. Meer dan een derde (37%) heeft zich wel eens op de verkeerde manier gedragen in een bepaalde situatie, bijvoorbeeld door te dwingend te zijn in klantencontacten of te bescheiden in contacten met de manager. In Frankrijk loopt dit percentage op tot 46%, in Nederland daarentegen neemt dit percentage af tot 20%. In bedrijfstakken waarin de werknemers veel met andere mensen te maken hebben, treedt dit verschijnsel in verhouding vaker op: 59% van de werknemers in de detailhandel, 57% van de mensen in de hotel- en horecabranche en 44% van de werkers in de marketing en creatieve beroepen geeft toe dat zij wel eens het verkeerde soort gedrag hebben vertoond in een bepaalde werksituatie.

Percentage werknemers met verkeerde gedragskeuze



“ Het heeft veel extra werk gekost om de schade te herstellen. ”

De situaties waarin dit soort gedrag wordt vertoond variëren van gewoon pijnlijk en gênant tot financieel schadelijk voor de organisatie. Het lijkt erop dat het uitoefenen van te veel druk op de werknemers om ze te dwingen tot een bepaald soort gedrag, kan leiden tot het presenteren van het verkeerde gezicht op het verkeerde moment, met alle schadelijke gevolgen van dien.

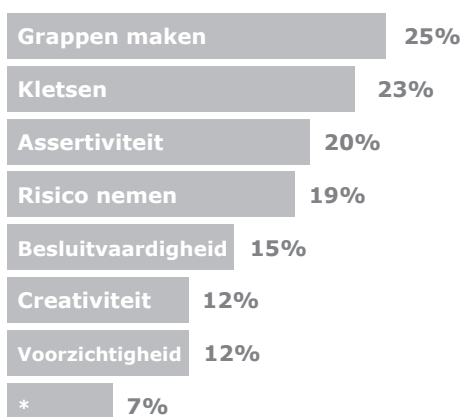
In voor- en tegenspoed

Een toontje lager zingen óf een schepje erbij doen?

- *Werknemers onderdrukken op het werk hun neiging tot kletsen en grappen maken*

Het onderzoeken van de persoonlijkheidskenmerken die werknemers benadrukken respectievelijk onderdrukken terwijl ze aan het werk zijn, helpt ons te identificeren welke elementen door werknemers worden ervaren als nuttig dan wel schadelijk, als het gaat om een succesvolle loopbaan. Het zal niemand verbazen dat de meeste werknemers hun neiging tot gezelligheid op het werk onderdrukken; een kwart (25%) van hen houdt bewust de neiging tot grapjes maken onder controle en 23% onderdrukt de neiging tot gezellig kletsen. Hierbij was een opvallend verschil te zien tussen de geslachten, waarbij 25% van de vrouwen beweerde hun neiging tot kletsen te onderdrukken, tegenover 20% van de mannen.

Persoonlijkheidsaspecten die door werknemers onderdrukt worden



* Bereidheid tot samenwerken

onderdrukken

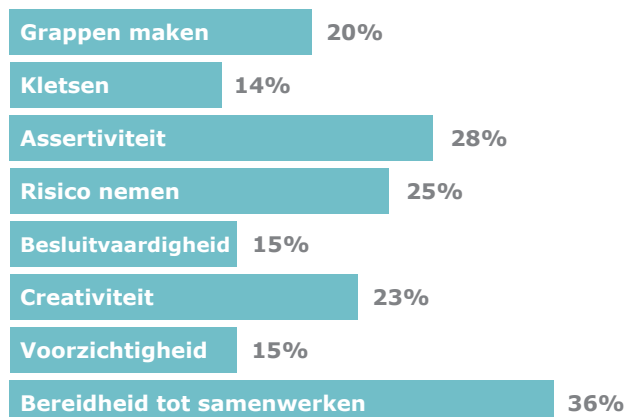
Iets wat minder voor de hand ligt, is het feit dat eigenschappen die vaak als positief worden gezien, met name uitingen van potentieel leiderschap, door Europese werknemers worden onderdrukt. Eén op de vijf (20%) werknemers onderdrukt zijn of haar assertieve neigingen en ongeveer evenveel mensen (19%) nemen bewust minder risico's dan zij gewend zijn. Ook hier speelt het geslacht weer een rol: 22% van de vrouwen onderdrukt hun assertiviteit op de werkplek, tegenover 19% van de mannen – als het echter aankomt op het nemen van risico, zijn mannen sneller geneigd om hun ware aard te onderdrukken.

Benadruk de positieve kanten?

- *Samenwerking en assertiviteit worden benadrukt*

In tegenstelling tot het bovenstaande, benadrukt meer dan een derde van de werknemers zijn of haar vermogen tot samenwerking. Het lijkt erop dat deze eigenschap het moeilijkst is om te handhaven, gezien het feit dat dit door 36% van de werknemers wordt aangegeven. Andere eigenschappen die op het werk benadrukt worden zijn assertiviteit en besluitvaardigheid (respectievelijk 28% en 25%). Het eerste is wat raadselachtig, gezien het feit dat er ook veel werknemers zijn die hun assertiviteit juist onderdrukken. Dit suggereert dat bijna de helft van de respondenten onzeker is over de mate van assertiviteit die zij op het werk aan de dag moeten of kunnen leggen; zij zijn constant bezig hierin een evenwicht te zoeken. Met name voor jongere werknemers kan dit heel moeilijk zijn, wat blijkt uit het feit dat 31% van de werknemers tussen de 20 en 30 jaar en 41% van de werknemers onder de 20 jaar aangeeft dat zij hun assertieve kanten onderdrukken.

Persoonlijkheidsaspecten die door werknemers benadrukt worden



benadrukken

“ Hier is geen tijd voor grapjes. ”

De mening van de psycholoog

- *Bent u een vleier, dient u uw eigenbelang, gedraagt u zich voorbeeldig of heeft u de neiging om te intimideren?*

In werksituaties is de meest voorkomende persoonlijkheidsverandering die van het 'in de gunst komen' – meestal wordt dit beschreven als gedrag dat bedoeld is om de eigen persoonlijkheid op een positieve en aantrekkelijke manier op anderen te laten overkomen. Wanneer dit soort gedrag zorgvuldig wordt gehanteerd, kan het de inter-persoonlijke relaties vergemakkelijken en de harmonie binnen de organisatie of afdeling vergroten. Beminnelijk en vleierend gedrag kan gevoelens van welwillendheid stimuleren en de neiging tot het stigmatiseren en afvallen van anderen tegengaan. Persoonlijkheidsveranderingen ten behoeve van het in de gunst komen bij anderen kunnen een vorm van sociale cohesie opleveren waarin op een goede manier wordt samengewerkt in hechte groepsverbanden. Mensen veranderen hun persoonlijkheid echter ook om er zelf beter van te worden. Waar de vleier vooral aardig gevonden wil worden, wil diegene die zijn eigenbelang dient vooral als competent gezien worden.

Succesvolle zelfpromotie is echter veel moeilijker te bereiken dan succesvolle vleierij. Zelfpromotie kan op een passieve manier plaatsvinden (door te reageren op andermans gedrag), maar als men iemand wil overtuigen van zijn of haar capaciteiten zal men toch actief iets moeten doen of zeggen. Een sollicitatiegesprek is bijvoorbeeld een situatie waarin het erg lonend kan zijn om zichzelf te promoten. Het is daarom niet verbazingwekkend dat meer dan de helft van de sollicitanten de neiging heeft om de vorige functie en het vorige salaris overdreven positief voor te stellen. In de praktijk is afdoende bewezen dat zowel de sollicitant als de sollicitatiecommissie van mening zijn dat een sollicitatiegesprek boven alles het promoten van jezelf vereist. Hoewel vleierij en zelfpromotie de voornaamste motieven vormen voor persoonlijkheidsveranderingen op de werkplek, is uit onderzoek gebleken dat er ook andere vormen van persoonlijkheidsverandering optreden, zoals voorbeeldgedrag (in zijn of haar gedrag de indruk wekken van integriteit, opofferingsgezindheid en morele waardigheid) en intimidatie (het beeld uitstralen van iemand die gevaarlijk is).

“ Ik onderdruk mijn minder assertieve, besluiteloze kant – tot op zekere hoogte dus mijn ‘menselijke’ kant! ”

“ Er zijn heel veel verschillende manieren waarop ik mezelf een beetje aanpas aan andere mensen en omstandigheden, gewoon omdat ik het geld nodig heb. ”

“ Ik houd liever mijn mond dan dat ik om veranderingen ga roepen. ”

Waarom bent u anders?

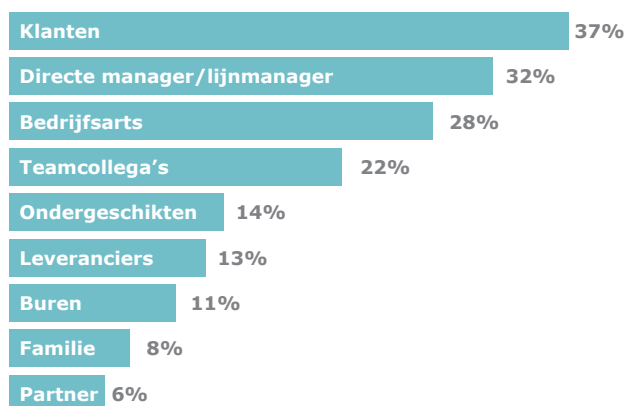
Op het publiek spelen of de massa tevreden stellen?

- *Werknemers hanteren naar klanten toe een andere persoonlijkheid dan naar hun baas*

Wanneer het erom gaat om een andere persoonlijkheid aan te nemen, zijn 'wie' en 'waar' even belangrijk als 'wat'. Iets meer dan een derde van de werknemers in Europa (37%) past zijn gedrag of persoonlijkheid aan de klant aan, en dit wordt vaak gezien als onderdeel van het verkoopproces.

Binnen de organisatie hebben werknemers de neiging om zich aan te passen aan de mensen die een hogere status hebben dan zichzelf. Bijna een derde (32%) verandert zijn gedrag naar de directe lijnmanager toe, maar minder dan de helft hiervan (14%) verandert het gedrag naar de ondergeschikten toe. In Duitsland lijkt de meeste druk uitgeoefend te worden, aangezien daar 42% van de werknemers zijn gedrag aanpast ten behoeve van de baas, vergeleken met slechts 20% in Nederland. Dertigers zijn eerder geneigd hun gedrag aan te passen voor hun baas dan oudere werknemers. Twee op de vijf werknemers van in de dertig (40%) passen hun gedrag aan voor hun directe manager, maar dit percentage daalt gestaag naarmate de werknemers de 60 naderen, dan is het nog maar 21%. Oudere werknemers lijken meer zelfvertrouwen te hebben als het gaat om het laten zien van hun ware aard. Ter illustratie van het feit dat persoonlijkheidsveranderingen op het werk meestal plaatsvinden ten behoeve van de hoger geplaatsten kunnen we melden dat bijvoorbeeld slechts iets meer dan een kwart van de mensen (28%) zijn gedrag aanpast voor de bedrijfsarts.

Mensen voor wie de werknemers hun gedrag aanpassen



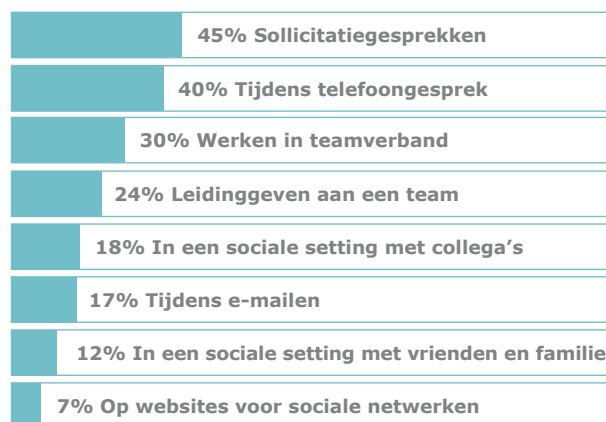
Aanpassen aan de situatie

- *Veel werknemers veranderen van persoonlijkheid als zij een telefoongesprek voeren of in een team werken*

Zoals hierboven al vermeld werd, is een sollicitatiegesprek het meest voorkomende motief voor het aanpassen van de persoonlijkheid. Een andere situatie waarbij men snel geneigd is een andere persoonlijkheid aan te nemen, is het telefoongesprek.

40% van de respondenten geeft toe zich anders te gaan gedragen tijdens een telefoongesprek. Werknemers uit het Verenigd Koninkrijk en Ierland zijn het meest geneigd tot het aanpassen van hun persoonlijkheid terwijl zij aan de telefoon zijn (46% voor beide landen), terwijl dat percentage in Frankrijk slechts op 31% ligt. Het e-mailen lijkt een meer rechtstreekse methode van communiceren dan het telefoongesprek: slechts één op de zes werknemers (17%) neemt een andere persoonlijkheid aan tijdens het e-mailen. De aanwezigheid van collega's kan veel invloed hebben op het feit dat mensen wél of geen andere persoonlijkheid aannemen. Drie op de tien werknemers (30%) veranderen hun persoonlijkheid als zij in teamverband werken, en 24% doet dat als zij de leidinggevende zijn van het team. Bijna één op de vijf (18%) geeft toe dat hij of zij ook een andere rol speelt als men in een sociale setting samen tijd doorbrengt met collega's.

Situaties waarin werknemers proberen hun persoonlijkheid te veranderen



Motieven voor verandering

- *Waarom passen werknemers hun persoonlijkheid aan? De belangrijkste motieven zijn effectiviteit en het vermijden van conflicten*

De voornaamste reden voor het presenteren van een andere persoonlijkheid, zowel tegenover klanten, de eigen manager of het team van collega's, is de overtuiging dat men hierdoor effectiever zal presteren. Dit is voor 44% van de Europese werknemers de belangrijkste beweegreden.

“ Als ik op het werk opener voor mijn eigen mening uitkom, heb ik het idee dat anderen zich daar ongemakkelijk bij voelen. ”

In een verkoopfunctie of een andere functie waar men veel klantencontacten heeft, is dit een geldige redenering. Er treden echter vaak problemen op als de persoonlijkheidsverandering wordt ingegeven door de behoefte om zich aan te passen aan de bedrijfscultuur of aan een bepaald team, óf om de direct leidinggevende c.q. manager te plezieren. Eén op de vier werknemers (27%) verandert zijn persoonlijkheid om in het team te passen, terwijl één op de zes (17%) zich aanpast vanwege de bedrijfscultuur en één op de zeven (14%) dit doet om de baas gunstig te stemmen.

Motieven voor werknemers om hun persoonlijkheid te veranderen



Het vermijden van conflicten kan ook een belangrijke reden zijn. Een kwart van de werknemers (26%) past zijn gedrag aan omdat ze geen ruzie willen krijgen met bepaalde mensen in het bedrijf. Tegelijkertijd is één op de twintig mensen (6%) bang om de ware aard te tonen, omdat ze hier misschien last mee krijgen.

De mening van de psycholoog

Er zijn diverse redenen waarom mensen in hun eigen belang conflicten vermijden, bijvoorbeeld het willen houden van (vermeende) controle over de situatie, of onzekerheid over de eigen autoriteit. Sommige managers onderdrukken zozeer elke mogelijke conflictsituatie dat niemand meer een andere mening durft uit te spreken. Ook hanteren zij soms een sarcastisch en overdreven kritisch taalgebruik in hun rapportages, omdat zij denken op deze manier 'hard' over te komen. De realiteit is echter dat de organisatie in dit soort situaties een aantal goede ideeën misloopt omdat niemand in het team meer zijn of haar mond durft open te doen.

Sommige werknemers zullen zelfs bewust geen opmerkingen meer maken en wachten tot de manager in de fout gaat. De meest getalenteerde werknemers zullen elders een baan proberen te vinden waarin er wél naar hen wordt geluisterd. Als een dergelijke situatie langer duurt, zullen teamleden klassieke stresssymptomen kunnen gaan vertonen. Een tweede, veel voorkomende, reden om conflicten te vermijden is het feit dat de manager zich ongemakkelijk voelt in conflictsituaties en ze daarom liever uit de weg gaat. Op het oog lijkt dit de harmonie te bevorderen, maar onderliggende spanningen en meningsverschillen worden op deze manier niet uitgesproken. De manager wil graag een 'gelukkige familie' zien en is er misschien ook van overtuigd dat dit mogelijk is, maar het vermijden van zelfs de kleinste meningsverschillen betekent dat het moeilijk wordt om hechte, betekenisvolle relaties aan te gaan met collega's en managers. Sommige mensen zullen misschien passief-agressief gedrag gaan vertonen om andermans gedrag te beïnvloeden, zoals het opwekken van schuldgevoelens.

In dit scenario kan de neiging om meningsverschillen met de mantel der liefde te bedekken ertoe leiden dat fundamentele vraagstukken pas aan de orde komen als het al te laat is. Belangrijk om te weten is, dat goede prestaties afhankelijk zijn van diepgaande werkrelaties. Het onder de tafel vegen van meningsverschillen leidt tot een soort beleefde afstandelijkheid tussen de werknemers, waardoor de kwaliteit van de relaties minder wordt en het onderlinge vertrouwen aangetast; het is goed mogelijk dat de organisatie op deze manier een aantal goede, uitdagende ideeën misloopt omdat de werknemers terughoudend zijn in het naar voren brengen van hun ideeën.

Het rookgordijn

De vele gezichten van de sollicitant

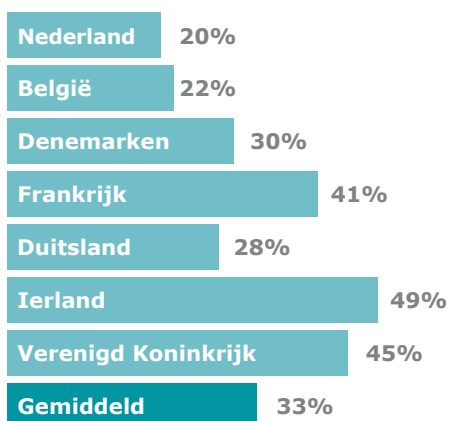
- *Tijdens het sollicitatiegesprek is persoonlijkheid een belangrijke factor – dus verandert een derde van de sollicitanten zijn persoonlijkheid*

Gezien het feit dat zoveel Europese werknemers een nieuwe baan zien als een kans om zichzelf opnieuw uit te vinden, zal het geen verbazing wekken dat dit proces al begint bij het solliciteren en dat zes van de tien werknemers (59%) geloven dat hun persoonlijkheid een erg ^{*3} belangrijke rol heeft gespeeld bij het verkrijgen van hun huidige baan.

Het zichzelf opnieuw uitvinden houdt vaak in dat men zichzelf een nieuwe identiteit aanmeet: een derde van de werknemers veranderde zijn of haar persoonlijkheid tijdens het sollicitatiegesprek, om te proberen 'in de bedrijfscultuur te passen', althans in het beeld dat zij van die bedrijfscultuur hadden. Dit percentage loopt op tot 41% als het gaat om werknemers van in de twintig, wat kan betekenen dat jongere sollicitanten het meest onder druk staan om zich te conformeren; het Verenigd Koninkrijk en Ierland staan nummer 1 als het gaat om persoonlijkheidsveranderingen tijdens de sollicitatiefase, met respectievelijk 45% en 49% van de werknemers.

Het is significant dat, hoe belangrijker mensen het aspect 'persoonlijkheid' vinden, des te meer zij hun persoonlijkheid aanpassen tijdens het sollicitatiegesprek.

Werknemers die tijdens het sollicitatiegesprek hun gedrag aanpassen



*3 "erg" staat voor een score van 7, 8, 9 of 10 uit 10

De mening van de psycholoog

Psychologen geloven dat de reden voor bovengenoemd gedrag ligt in het feit dat een sollicitant vanaf het begin van de sollicitatieprocedure wordt geconfronteerd met een breed scala aan non-verbale aanwijzingen met betrekking tot de bedrijfscultuur; dit kan variëren van het bedrijfslogo tot aan de houding van de mensen bij de receptie van het bedrijf. Hierdoor zijn zij in staat om hun eigen persoonlijkheid hieraan aan te passen. Verder is het zo, dat van de 33% van de sollicitanten die zijn of haar persoonlijkheid aanpaste tijdens het gesprek, drie van de tien (31%) dit zeer drastisch deed ^{*4}. Het is dus niet verwonderlijk dat ongeveer één op de zeven werknemers (14%) nog steeds stress voelt omdat hij of zij het (valse) beeld dat hij/ zij tijdens het sollicitatiegesprek van zichzelf heeft geschetst nog steeds in stand moet proberen te houden. Dit is de reden dat zoveel bedrijven naast een sollicitatiegesprek ook psychometrische persoonlijkheidstests en andere selectiemethoden in de procedure opnemen. Als kandidaten een vals beeld van zichzelf schetsen om beter in het profiel te passen, is de kans groot dat er later problemen ontstaan als de ware aard van de kandidaat naar boven komt. Het kan zijn dat de organisatie dan niet tevreden is met de werknemer, óf andersom, en in beide gevallen leidt dit niet tot goede prestaties of een langdurig dienstverband.

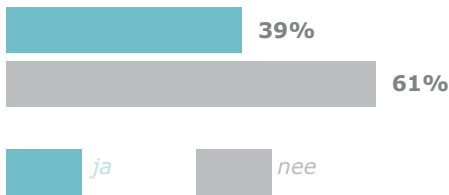
Vragenstellers met een masker op

- *Vier van de tien werknemers hebben in de huidige situatie een ander beeld van hun baas dan tijdens het sollicitatiegesprek*

De sollicitant vertegenwoordigt echter slechts de helft van de betrokkenen bij het werving- en selectieproces. En uit het onderzoek blijkt dat de vragenstellers even vaak geneigd zijn een andere persoonlijkheid aan te nemen tijdens het sollicitatiegesprek. Het is een feit dat vier van de tien werknemers (39%) tijdens het gesprek een indruk krijgen van hun nieuwe baas of manager die verschilt van het beeld dat zij later van hun manager hebben.

*4 "zeer drastisch" staat voor een score van 7, 8, 9 of 10 uit 10

Werknemers die later een ander beeld hebben van hun manager dan tijdens het sollicitatiegesprek



Er zijn diverse factoren die tot dit verschijnsel kunnen bijdragen, waaronder onzekerheid van de kant van de vragensteller over welke plaats hij of zij zélf in de organisatie inneemt.

Aan de ene kant doet een derde van alle sollicitanten zich dus voor als iemand anders, en aan de andere kant verstoppen vier van de tien vragenstellers zich achter een andere persoonlijkheid. Het is geen wonder dat de meeste personeelsfunctionarissen adviseren om het oordeel niet alleen te baseren op de sollicitatiegesprekken.

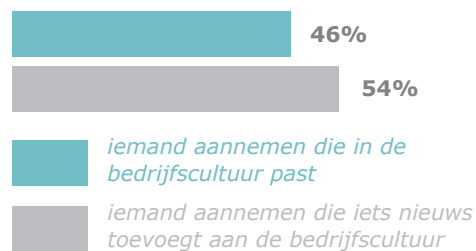
“Ik doe het hoogst noodzakelijke en volg gewoon mijn instructies op – innovatieve en nieuwe ideeën worden niet op prijs gesteld.”

Het kiezen van bedrijfsklonen

- *Van de werving- en selectie functionarissen is ongeveer de helft van mening dat het goed is om bedrijfsklonen in dienst te nemen, en de andere helft denkt dat het goed is om mensen met frisse nieuwe ideeën aan te nemen*

En toch maakt het niet veel uit of de personeelsfunctionarissen soms ook niet weten welk type persoonlijkheid het meest geschikt is voor de organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat 46% van hen toch de voorkeur geeft aan het aannemen van mensen die binnen de heersende bedrijfscultuur passen, terwijl 54% de voorkeur geeft aan iemand met een persoonlijkheid die afwijkt van de bedrijfscultuur.

Voorkeur van personeelsfunctionarissen voor “passen in de bedrijfscultuur”



De mening van de psycholoog

Deze bijna fifty-fifty verdeling toont aan dat er bij het werving- en selectiepersoneel ook geen duidelijk beeld bestaat van wat persoonlijkheid nu eigenlijk is en op welke manier mensen het beste in een organisatie passen. Belangrijk is, dat het duidelijk wijst op de noodzaak van het hanteren van verschillende beoordelingstechnieken bij het bepalen of een kandidaat op lange termijn geschikt is voor de organisatie en hier goed in zal passen. Hierbij kan de expertise van psychologen een doorslaggevende rol spelen, met name bij het invullen van de hogere functies in een organisatie.

Psychometrische instrumenten, beoordeling van het gedrag en een goede interviewtechniek, evenals een zorgvuldige voorbereiding verschaffen de manager voldoende hulpmiddelen om personeel aan te nemen dat goede prestaties levert en voor langere tijd aan het bedrijf verbonden zal blijven.

BELGIË

– recht op het doel af

De Belgen behoren tot één van de nationaliteiten die het minst geneigd zijn om op het werk een dubbelleven te leiden.

Zij komen na de Nederlanders op de tweede plaats als het gaat om het hanteren van een rechtstreekse benadering in werksituaties; slechts 39% van de Belgische werknemers gedraagt zich op het werk anders dan thuis.

Percentage werknemers dat zich thuis anders gedraagt dan op het werk

België	39%
Gemiddeld	50%

Bovendien paste slechts 22% van de sollicitanten hun gedrag aan tijdens het sollicitatiegesprek voor hun huidige functie, wat wederom onder het Europese gemiddelde van 33% ligt. Tweederde van de Belgische werknemers (64%) vond echter dat persoonlijkheid 'erg belangrijk' ^{*5} was als het ging om het verkrijgen van de baan.

Diegenen die hun persoonlijkheid aanpasten tijdens het sollicitatiegesprek zijn bovendien waarschijnlijk erg succesvol in hun nieuwe baan.

De negatieve effecten van impressie management springen bij de Belgen echter net zo in het oog als bij de andere nationaliteiten: 43% van hen vindt het vermoeiend steeds pogingen te moeten doen om een andere persoonlijkheid aan te nemen – hiermee is dit in Europa het hoogste percentage – terwijl 30% van mening is dat hun baan veel meer stress oplevert doordat zij hun gedrag op het werk steeds moeten aanpassen. De Belgen zijn hiermee het meest van allen geneigd om deze stress als een structureel probleem te zien.

John Mole heeft in zijn boek *Mind Your Manners* ^{*6} onderzoek gedaan en analyses uitgevoerd op het gebied van interculturele verschillen tussen Europese landen, en hij beschrijft de manier waarop Belgen binnen hun bedrijven omgaan met vergaderingen en discussies als volgt:

“Ze vinden het belangrijker om een oplossing te vinden dan om de discussie te winnen. Het proces is er een van geleidelijkheid en pragmatisme, hoewel het eindresultaat soms verrassend creatief kan zijn”.

Het lijkt erop dat de Belgen geboren diplomaten zijn, die het compromis boven alles stellen. Ook lijkt het alsof het gezamenlijke, oprechte verlangen naar consensus doorgaans alle druk voor hen wegneemt om zich anders voor te doen dan zij werkelijk zijn. Maar wanneer die druk er wél is, kan dit een vermoeiende en stressvolle belasting zijn.

“ Té assertief gedrag veroorzaakte spanningen op de werkplek.”

*5 "erg" staat voor een score van 7, 8, 9 of 10 uit 10

* 6 *Mind Your Manners: Managing business culture in a global Europe.* John Mole, 2003

DENEMARKEN

– overeenstemming zonder stress

De Denen zitten dicht bij het Europese gemiddelde als het erom gaat verschillende persoonlijkheden te projecteren, maar zij lijken hierbij minder last te hebben van de stress en andere negatieve gevolgen. Uit het onderzoek blijkt dat 45% van hen zich thuis op een andere manier gedraagt dan op het werk, wat in de buurt komt van het gemiddelde resultaat van 50%.

De Denen vinden het geen probleem om zichzelf opnieuw uit te vinden, aangezien 39% toegeeft in hun huidige baan een andere persoonlijkheid aan te nemen dan in hun vorige functie (vergeleken met het Europese gemiddelde van 37%). Bovendien passen drie van de tien werknemers (30%) hun persoonlijkheid aan tijdens een sollicitatiegesprek, wat weer dicht in de buurt komt van het gemiddelde percentage van 33%. Het lijkt er echter op dat de Denen hun persoonlijkheid meestal niet blijvend aanpassen nadat zij een bepaalde baan hebben gekregen, aangezien 57% van de mensen die zeiden destijds hun persoonlijkheid te hebben aangepast in de huidige situatie hun ware persoonlijkheid laten zien en daarbij succesvol zijn in hun werk (tegenover een Europees gemiddelde van 45%). En slechts 4% heeft als gevolg van persoonlijkheidsveranderingen last van stress.

“Ik probeer te voldoen aan de functie-eisen en verder niets.”

Het lijkt alsof de Denen minder onder druk staan van managers en werkgevers dan sommige andere nationaliteiten, als het erom gaat een bepaalde rol te spelen op het werk. Dit wordt bevestigd door het feit dat slechts 15% van de Denen het stressvol vindt om zich op het werk op een bepaalde manier te gedragen; dat is bijna de helft van het onderzoeksgemiddelde van 28%. De Denen hebben ook de behoefte om op het werk hun extraverte kant te laten zien; vier van de tien (41%) zeggen dat zij hun vrolijke, opgewekte kant benadrukken, tegenover 20% van het totale Europese gemiddelde.

Percentage werknemers dat last heeft van stress omdat zij op het werk steeds bewust moeten zijn van hun gedrag



Uit ons onderzoek komen de Deense respondenten naar voren als werknemers die erg weinig last lijken te hebben van de negatieve effecten die kunnen optreden als men op het werk een andere persoonlijkheid aanneemt. Eén op de drie werknemers gaf toe dat hij of zij zich tijdens het sollicitatiegesprek had aangepast, maar slechts één op de twintig zegt daar later nog last van te hebben of aanpassingsproblemen te ondervinden op het werk. Ook hebben zij van alle nationaliteiten het minste last van een veranderd beeld van de persoonlijkheid van hun baas, sinds zij in dienst zijn gekomen. Dit zou kunnen komen doordat zij hun baas eerder zien als coach of teamleider, en men in Denemarken meer waarde hecht aan competentie en professionalisme dan aan hiërarchische verhoudingen. John Mole verklaart dit als volgt: “Op alle niveaus wordt de nadruk gelegd op open communicatie en overleg en op het hebben van gemeenschappelijke doelstellingen. Als er dingen fout gaan, ligt de prioriteit bij het boven tafel halen van het probleem en het ervoor zorgen dat dit niet nog eens voorkomt”. In een werkomgeving waar samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid op prijs gesteld worden, en de rol van de manager er vooral op gericht is ondersteuning te bieden, zullen mensen zich van nature vrijer voelen om zichzelf te zijn, zonder angst voor mislukking of strafmaatregelen.

DUITSLAND

– samenwerkende hiërarchie

De Duitsers hebben de neiging hun leven in vakjes te verdelen, met een bepaalde persoonlijkheid voor thuis en voor het sociale leven, en een andere, professionele persoonlijkheid voor op het werk. Zij gedragen zich thuis meer dan gemiddeld op een andere manier dan op het werk (58% tegenover 50%).

Zij zijn echter minder dan gemiddeld geneigd hun persoonlijkheid aan te passen als zij een nieuwe baan krijgen (34% tegenover 37%). Bovendien zijn zij ook minder dan gemiddeld geneigd om zich aan te passen tijdens een sollicitatiegesprek (28% tegenover 33%).

Van de mensen die hun persoonlijkheid aanpassen tijdens het sollicitatiegesprek is weer een kleiner percentage dan gemiddeld geneigd de ware persoonlijkheid te tonen wanneer de baan eenmaal verkregen is; 34% van de werknemers doet dit, ten opzichte van het Europese gemiddelde van 45%.

De Duitsers leggen het meest van alle nationaliteiten de nadruk op samenwerking (50% tegenover 36% gemiddeld) en creativiteit (33% versus 23%) op de werkplek.

Uit het onderzoek blijkt dat 23% van de Duitsers die hun gedrag hebben aangepast tijdens het sollicitatiegesprek, hier later stress van ondervindt. Deze gematigd hoge percentages geven weer dat er in Duitsland een bepaalde hiërarchische, formele bedrijfscultuur heerst, die door John Mole wordt beschreven als "logisch, methodisch en in hokjes ingedeeld ...in het algemeen is men autoriteitsgevoelig".

Iemand die niet goed in deze cultuur past heeft weinig keus en zal moeten proberen zich aan te passen, wat soms gepaard gaat met vervelende gevolgen.

“Ik pas mij op veel verschillende manieren aan mensen en situaties aan.”

Vergelijking impressie management van Duitsers t.o.v. Europese gemiddelden



FRANKRIJK

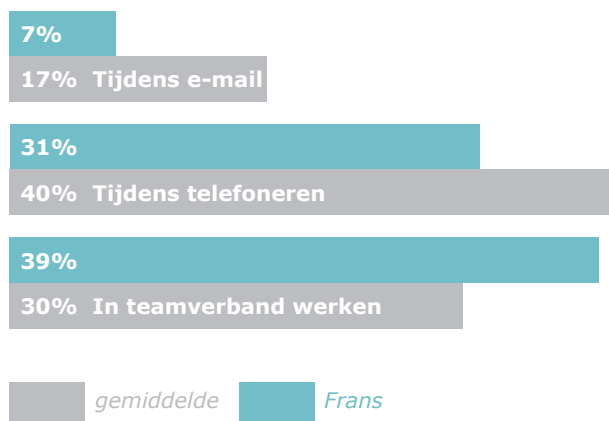
– het spelen van een rol

De Fransen zijn dan wel geen kameleons die zich aan elke situatie aanpassen, toch spelen zij in werksituaties vaak een rol, met name tijdens sollicitatiegesprekken. Hoewel 46% zich thuis anders gedraagt dan op het werk, ongeveer gelijk aan het gemiddelde van 50%, zegt slechts een derde (32%) zich in de huidige functie anders te gedragen dan in de vorige baan – daarmee het laagste percentage van alle onderzochte landen.

Vier op de tien werknemers (41%) passen tijdens een sollicitatiegesprek hun persoonlijkheid aan, wat opmerkelijk hoger is dan het onderzoeksgemiddelde van 33%, gemeten in het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Denemarken, Duitsland, België en Nederland.

Wanneer de Fransen hun gedrag op het werk aanpassen, doen zij dit meestal als zij in teamverband werken (39% tegenover het Europese gemiddelde van 30%). Zij zijn echter opmerkelijk veel minder geneigd een rol te spelen tijdens het telefoneren of e-mailen dan andere nationaliteiten.

Situaties waarin de Fransen proberen hun persoonlijkheid aan te passen



De Fransen ondervinden echter veel stress doordat zij op het werk een rol spelen, wat blijkt uit het feit dat zij aangeven zich erg bewust te zijn van de druk die op hen wordt uitgeoefend om zich op het werk op een bepaalde manier te 'moeten' gedragen (37% tegenover het gemiddelde van 28%). Deze percentages zijn tekenend voor een werkomgeving die gedomineerd wordt door competitie en concurrentie.

In *Mind Your Manners*, zegt John Mole hierover: "De Fransen vinden het vreemd als mensen niet competitief zijn. De professionele verhoudingen zijn eerder gebaseerd op competitie dan op samenwerking".

Bovendien zegt bijna 18% van de mensen die toegeeft tijdens het sollicitatiegesprek een bepaalde rol te spelen, last te hebben van het aanpassen van hun persoonlijkheid in de werksituatie, en geven zij aan een andere baan te willen zoeken om aan deze druk te ontkomen. Gezien de hoge en soms strikte eisen die men aan Franse managers stelt, is dit niet verbazingwekkend.

Mole merkt op: "Van lijnmanagers wordt grote analytische vaardigheid verwacht, maar ook overwicht en technische kennis ...in hun interactie met ondergeschikten nemen zij het zekere voor het onzekere en neigen naar een autoritaire houding ... de sfeer is weinig collegiaal te noemen".

Het zal duidelijk zijn dat mensen met een creatieve, extraverte houding en een minder gestructureerde werkwijze, zich door de directieve managementstijl onder druk voelen gezet om zich aan te passen.

“Ik probeerde rustig en meegaand te zijn, maar men walste over mij heen. Dit was dus niet het juiste antwoord.”

IERLAND

– de ‘ware ik’ verbergen

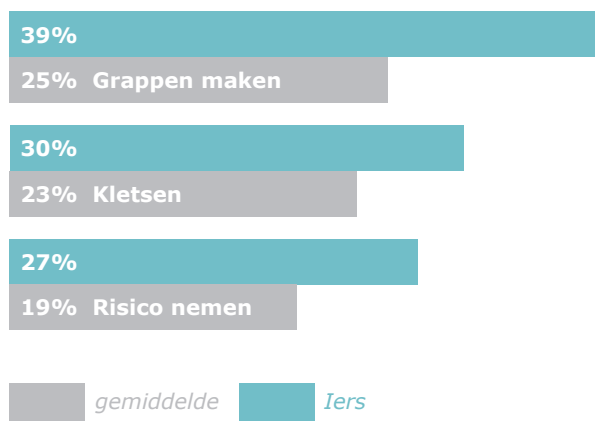
Van alle onderzochte nationaliteiten zijn de Ieren het meest geneigd tot het leiden van een dubbelleven, en tot het ondervinden van stress als gevolg van dit dubbelleven. Het percentage Ieren dat zich op het werk anders gedraagt dan thuis is significant hoger dan gemiddeld (61% tegenover 50%).

Zij zijn hiermee de Europese kameleons bij uitstek, die dan ook meestal een andere persoonlijkheid tonen in hun huidige baan dan in hun vorige baan (44% tegenover 37% gemiddeld in Europa). Ook vertonen zij de grootste neiging om tijdens sollicitatiegesprekken een andere persoonlijkheid naar buiten te brengen dan gewoonlijk (49% ten opzichte van een gemiddelde van 33%).

Dit eist zijn tol, aangezien 37% van de Ierse werknemers aangeeft zijn of haar baan stressvol te vinden vanwege de druk om zich op een bepaalde manier te gedragen (vergeleken met een gemiddelde van 28%). De stress heeft voor 86% van deze ondervraagden gevolgen voor de arbeidsprestaties (versus 76% van het totale aantal respondenten).

De voornaamste verandering die de Ieren in hun gedrag moeten aanbrengen is het onderdrukken van hun vrolijke kanten. Vier op de tien mensen (39%) onderdrukken op het werk deze kant van hun persoonlijkheid, in tegenstelling tot 25% van alle Europese werknemers. In tegenstelling hiermee benadrukken zij echter hun besluitvaardige kant (43% tegenover 25% gemiddeld).

Vergelijking van belangrijke eigenschappen die onderdrukt of benadrukt worden op de werkplek



De Ieren voeren dus het Europese klassement aan, als het gaat om het tonen van verschillende gezichten op de werkplek, of het nu als sollicitant is of als ondervrager. De Ierse respondenten vertonen een vreemde mengeling van aanzienlijke gedragsaanpassingen met, naar eigen zeggen, minimale gevolgen voor de eigen persoonlijkheid.

Uit het onderzoek van John Mole bleek dat zij "doordrongen zijn van informeel gedrag en een hekel hebben aan pretenties en uiterlijk vertoon". Het lijkt net alsof de Ieren het solliciteren opvatten als een spelletje, waarna de definitieve verhoudingen pas vastgelegd gaan worden in de eigenlijke werksituatie.

Mole waarschuwt echter voor een al te simpele kijk op de zaken. Hij zegt: "De Ierse respondenten hebben ongebruikelijke opvattingen over persoonlijke contacten; zij zijn van mening dat dit niet de voornaamste succesfactoren zijn in iemands carrière" en "een informele houding kan misleidend zijn...gemoedelijke openheid gaat gepaard met scherpzinnigheid en vaak ook koppigheid".

“Ik vond het vervelend dat ik niet professioneler was.”

NEDERLAND

– what you see is what you get

De Nederlanders voelen zich, net als de Belgen, minder geroepen om hun persoonlijkheid te veranderen teneinde aan de verwachtingen van het bedrijf te voldoen, of om in de bedrijfscultuur te passen. Van alle onderzochte nationaliteiten hebben zij het minst de neiging om zich thuis anders te gedragen dan op het werk (36% tegenover een Europees gemiddelde van 50%).

Slechts één op de vijf (20%) werknemers past zijn of haar persoonlijkheid aan de bedrijfscultuur aan wanneer men uitgenodigd wordt voor een sollicitatiegesprek, vergeleken met het gemiddelde van 33%, terwijl een even groot percentage mensen het nodig vindt hun gedrag te veranderen ten behoeve van hun baas of manager, vergeleken met 32% van het totale aantal respondenten.

Percentage dat tijdens het sollicitatiegesprek het gedrag probeert aan te passen aan bedrijfscultuur



Ook de werknemers die tijdens het sollicitatiegesprek een andere houding aannamen, lijken met succes hun ware persoonlijkheid te tonen wanneer zij eenmaal aan het werk zijn (56% versus 45% gemiddeld).

“ Ik ging hierdoor aan mijzelf twijfelen. ”

Ook hier verschaft het onderzoek van John Mole ons inzicht in de manier waarop er in Nederland in het bedrijfsleven gewerkt wordt: “Bij discussies overheerst de mening dat ideeën objectief zijn en niet afhankelijk van de mensen die de ideeën naar voren brengen ...op alle niveaus worden doorgaans natuurlijke en erg tolerante relaties onderhouden. De communicatie is open en transparant.”

Vanwege het feit dat Nederlanders minder snel dan gemiddeld een andere persoonlijkheid aannemen in allerlei werksituaties, hebben zij ook minder dan gemiddeld last van stress als gevolg van de wetenschap hoe zij zich moeten gedragen (15% vergeleken met 28% door heel Europa heen).

Zoals John Mole het uitlegt: “Nederlanders houden niet van geheimen en achterbaks gedrag...mensen accepteren een bepaalde rol pas als zij ervan overtuigd zijn dat het goed zit...om hier anders mee om te gaan zou een schending zijn van de rechten van het individu”.

Wanneer het overheersende klimaat er een is van oprechte en openhartige gedragingen, wordt het opzetten van een masker zo goed als gelijkgesteld aan liegen – en gezien als contraproductief voor het bereiken van resultaten.

VERENIGD KONINKRIJK

– het leiden van een dubbelleven

In het Verenigd Koninkrijk bestaat een duidelijke dichotomie tussen de thuispersoonlijkheid en de werkpersoonlijkheid, waar de werknemers dan ook last van ondervinden. Zij voelen bij uitstek de druk om zich aan te passen en krijgen hier stress van.

Tweederde (64%) gedraagt zich thuis anders dan op het werk, wat het hoogste percentage is van alle onderzochte landen. Engelse werknemers zijn bovendien in staat om met het veranderen van baan ook vrijelijk van identiteit te veranderen, aangezien 43% toegeeft in hun huidige baan een andere rol te spelen dan in de vorige baan, wat aanzienlijk hoger is dan het onderzoeksgemiddelde van 37%.

Werknemers die op het werk per baan van persoonlijkheid proberen te veranderen



Van de Engelse werknemers probeerde 45% aangepast gedrag te vertonen tijdens een sollicitatiegesprek, wat veel hoger ligt dan het gemiddelde van 33%. Een groot aantal Engelse werknemers geeft toe dat zij veel stress ondervinden door de druk die wordt uitgeoefend om hun persoonlijkheid aan te passen (20% tegenover 14% gemiddeld).

De noodzaak om een rol te spelen veroorzaakt stress onder de Engelse werknemers: vier van de tien mensen vinden dat hun baan hierdoor meer stress oplevert – hiermee is dat het hoogste percentage van alle onderzochte landen.

John Mole denkt dat dit komt doordat "In Britse bedrijven de eerlijkheid in relaties belangrijker is dan de emotionele betrokkenheid". Hij voegt hieraan toe: "Passieve consensus is belangrijk. Het vermijden van tweedracht in de groep en gebrek aan loyaliteit jegens de baas is belangrijker dan de meeste meningsverschillen".

Dit zou kunnen verklaren waarom 25% van de Britten op het werk zijn assertieve kanten onderdrukt, en een verbijsterend aantal van 42% de nadruk legt op samenwerking. Verder probeert 26% de risicominnende kant van zijn persoonlijkheid te verbergen.

Deze percentages schetsen het beeld van een beroepsbevolking die erop gericht is om goed met elkaar overweg te kunnen en elke vorm van verantwoordelijkheid te mijden. John Mole schetst de relatie tussen managers en werknemers als volgt: "Opdrachten zouden vermomd moeten zijn als beleefde verzoeken...in combinatie met een aangeboren onhandigheid in persoonlijke contacten leidt dit tot afstandelijke relaties waarbij beide partijen op hun hoede zijn ...het is belangrijk om 'aardig' te zijn, dat wil zeggen beleefd en voorkomend, bescheiden en niet aanstootgevend".

“ Mensen denken dat ik veel harder ben dan ik eigenlijk ben. ”

Nawoord:

'Unlocking potential' op de werkplek

Hoe kunnen organisaties ertoe bijdragen dat mensen zelfbewust worden of hun zelfbewustzijn vergroten en hun sterke kanten uitbuiten?

'Wanneer men zich succesvol ontwikkelt volgens zijn natuurlijke aanleg leidt dit niet alleen tot grotere effectiviteit maar ook tot emotionele voldoening en stabiliteit, maar wanneer deze natuurlijke ontwikkeling wordt belemmerd beïnvloedt dit zowel de capaciteiten als het geluk'.

– Isabel Briggs Myers, Gifts Differing⁷

Uit dit onderzoek blijkt dat er in Europa veel mensen zijn die niet gelukkig zijn in hun werk, en daarmee ook niet de best mogelijke bijdrage leveren aan de organisaties waarin zij werken. Het lijkt net alsof die delen van hun persoonlijkheid die door de meeste Europese werknemers in hun privéleven als goede eigenschappen worden beschouwd, elke ochtend bij de deur van het kantoor worden achtergelaten of worden onderdrukt. Op welke manier kunnen organisaties deze eigenschappen gebruiken en inzetten als potentiële bronnen van energie en vernieuwing op de werkplek? De meeste organisaties nemen niet ten onrechte aan, dat het aannemen van volwassenen betekent dat het proces van vorming en volwassenwording zo goed als voltooid is. De waarheid is echter dat veel mensen jarenlang aan het werk zijn zonder dat zij precies weten wat hun meest effectieve natuurlijke stijl is, waardoor zij niet in staat zijn zichzelf te zijn, of dit nu als werknemer of als leidinggevende is, terwijl hun persoonlijke en professionele groei wordt belemmerd door bepaalde verwachtingen, door hun omgeving en door bepaalde diepgewortelde 'veilige' gedragspatronen. In de volgende paragraaf beschouwen we de waarde van het gebruik van een psychologisch model – in dit geval de typetheorie

zoals die wordt belichaamd door de Myers- Briggs Type Indicator® (MBTI®) – als basis voor het ontwikkelen en inzetten van talenten binnen de organisatie en voor het ontketenen van individueel potentieel.

1. Hoeveel mensen stellen zich deze fundamentele vragen wanneer zij hun carrièreperspectief beschouwen:

Wat is het meest belangrijke onderdeel van mijn ideale baan?

- *Ik krijg de kans om mijn specifieke capaciteiten en talenten te gebruiken?*
- *Ik kan creatief en origineel zijn?*
- *Ik heb uitzicht op een stabiele en veilige toekomst?*
- *Ik krijg een goed salaris?*
- *Ik krijg de kans om anderen van dienst te zijn?*

Onderzoek en anekdotische gegevens tonen aan dat deze verschillende motieven op zichzelf al voldoende zijn om mensen succesvol te laten zijn in diverse carrières. Zelfs in het midden van iemands loopbaan geeft elk antwoord op bovenstaande vragen een verschillende psychologische afspraak weer tussen werkgever en werknemer. Hoewel het vaak te laat - en niet altijd verstandig - is om iemand aan te moedigen van loopbaan te veranderen, zouden managers die zien dat hun mensen voortdurend worstelen met aanpassingsproblemen, ze moeten aanmoedigen om deze vragen voor zichzelf te beantwoorden. De hierdoor verkregen inzichten kunnen de managers gebruiken om mensen opnieuw te motiveren of ze een andere plaats in de organisatie te geven die hen meer voldoening schenkt.

2. 'Als mensen begrip en bewondering hebben voor iemand die een vergelijkbaar type is als zichzelf, hebben zij eigenlijk waardering voor hun eigen goede kwaliteiten ...'

– Isabel Briggs Myers, Gifts Differing

Psychometrische instrumenten verschaffen niet alleen inzicht in persoonlijkheidsverschillen maar ontwikkelen ook een positieve taal waarmee deze verschillen besproken kunnen worden. Stelt u zich

⁷ Gifts Differing: Understanding personality types, Isabel Briggs Myers with Peter B. Myers

eens een team voor waarin iedereen extravert is en gericht op feiten en taken. Op welke manier kan een teamlid dat het grote geheel in de gaten houdt, mensen op de eerste plaats stelt en eerder een binnenvetter is, toch in het team functioneren en met ere zijn eigen identiteit handhaven?

Verschaf de mensen een vocabulaire waarmee elke eigenschap en elke voorkeur op een positieve manier beschreven kan worden en iedereen zal profiteren van de nieuwe inzichten die dit biedt. Wanneer men oprecht begrip heeft voor verschillen leidt dit tot acceptatie en waardering. Hoe meer deze verschillen (en de zichtbare gedragingen die hier het gevolg van zijn) naar boven komen en besproken worden, des te groter de kans om de 'Ik weet dat jij niet zo bent als ik, maar je zou daar wel naar moeten streven'-mentaliteit te veranderen, waar zoveel groepen en organisaties van doordrongen zijn.

3. 'Als iemand geen kans krijgt om favoriete processen uit te voeren en favoriete gedragingen te vertonen, is dit een duidelijke belemmering voor iemands ontwikkeling. Sommige persoonlijkheidstypen zullen hun voorkeuren niet vertrouwen en ook niet volgen, waardoor deze dan ook niet voldoende ontwikkeld worden om succesvol te zijn.'

– Isabel Briggs Myers, Gifts Differing

Naarmate talentmanagement en de bijbehorende normen voor het maximaliseren van potentieel gemeengoed worden binnen veel (grote) organisaties, bestaat het gevaar dat persoonlijke ontwikkeling op een mechanische en routinematige manier plaatsvindt, in plaats van op de manier die het beste past bij ieders persoonlijkheid en leerstijl.

Als men ervan uitgaat dat persoonlijkheden die ten volle ontwikkeld zijn betere leiders opleveren, zal succesvolle persoonlijke groei afhankelijk moeten zijn van zelfinzicht en zelfonderzoek – bij voorkeur als basis van het ontwikkelingsproces. Het is verleidelijk om zich te richten op competentiegebaseerde benaderingen die vooral de vraag 'wat kan ik' benadrukken, terwijl de vraag die er werkelijk toe doet als het gaat om wezenlijke veranderingen in prestaties en loopbaan, het meer bewuste en vertrouwde 'wie ben ik' is. Het is belangrijk om te bedenken dat ontwikkelopdrachten niet alleen bedoeld moeten zijn om nieuwe vaardigheden te verwerven maar ook de kans moeten bieden om meer zelfinzicht te verkrijgen en eerlijk naar de eigen sterke en zwakke punten te kijken. 'Wat heb je over jezelf geleerd?' is net zo belangrijk als de vraag 'wat heb je over je baan en

je organisatie geleerd?'

Evenzeer kan in gevallen waarbij de prestaties onverhoopt onder de maat blijven, het zich 'niet als een vis in het water voelen'-syndroom als mogelijke oorzaak worden aangewezen. Het onderzoeken van de soms enorme persoonlijke uitdagingen die iemand moet overwinnen als hij of zij een andere rol moet aannemen in een nieuwe functie kan verborgen redenen voor het falen naar boven halen en voorkomen dat veelbelovende talenten verloren gaan.

4. 'Als kinderen nooit iets goed kunnen doen en nooit succes of aanmoediging ervaren, zouden zij weleens hun toevlucht kunnen nemen tot het zo min mogelijk doen.'

– Isabel Briggs Myers, Gifts Differing

Onderzoeken naar de ontwikkeling van kinderen tonen aan dat kinderen het meest weerbaar worden door het oplossen van problemen en het omgaan met tegenslagen, waarbij zij geholpen moeten worden hier op een verantwoorde manier mee om te gaan. Hoe meer verantwoordelijkheid zij op zich nemen, des te meer autonomie zij als beloning hiervoor zouden moeten krijgen, en zo ontwikkelt zich een effectieve cirkel. Het goed begrijpen en in de gaten houden van persoonlijkheid op het werk is een vergelijkbaar proces, met het doel de werknemers macht te geven over hun eigen werk, wanneer zij verantwoordelijkheid nemen en de dagelijkse uitdagingen op het werk aangaan.

Wanneer managers eenmaal inzicht verkregen hebben in persoonlijkheidstypen, kunnen zij effectieve feedback en ondersteuning geven die leidt tot echte prestatieverbeteringen, omdat het de werknemers op een herkenbare manier aanspreekt. Kort gezegd: 'Vertel mij in mijn eigen taal over mijn sterke punten, zodat ik nog sterker kan worden'.

5. 'Groei is een proces van rekken en mensen rekken hun waarneming of oordeel alleen op als zij proberen iets goed te doen.'

– Isabel Briggs Myers, Gifts Differing

Managers kunnen een goed begrip van persoonlijkheidstypen gebruiken om ervaren werknemers te stimuleren in hun persoonlijke en professionele groei. De sterke punten die hen al bekend zijn zullen waarschijnlijk op de proef gesteld worden, ook al hoeven ze die niet volledig in te zetten. Maar zij zullen door de jaren heen af en toe ook andere werkstijlen bij zichzelf ontdekken hebben, en men moet hen aanmoedigen die verder te

ontwikkelen.

Mensen die twintig jaar in een verkoopfunctie hebben gewerkt zullen bijvoorbeeld gewend zijn om op een bepaalde, voor hen effectieve manier beslissingen te nemen, mensen te beïnvloeden en hun werk te plannen. Het is niet de taak van hun manager om deze werkwijze te ondermijnen maar om de individuen te stimuleren op een andere manier naar de kansen te kijken; om op een andere manier de klanten en ook hun eigen organisatie te benaderen; om open te blijven staan voor nieuwe kennis en ideeën.

Het hoeft niet zover te gaan dat iemand die altijd op een logische en analytische wijze heeft gewerkt, ineens een jongere collega moet begeleiden. Het kan ook gewoon een suggestie zijn om op een andere manier het probleem op te lossen; samenwerking in plaats van alles alleen doen; misschien eens een keer een praktische rol innemen in een project in plaats van een beleidsmatige rol. Managers hoeven alleen maar hun fantasie te gebruiken om de ambities van de vele vertrouwde, vaste krachten om hen heen weer aan te wakkeren..

“Ik voelde me gelukkig en trouw aan mezelf.”

“Achteraf realiseerde ik mij dat ik door ‘mezelf te blijven hetzelfde resultaat had kunnen bereiken.’”

6. 'Zoals ons lichaam vele delen heeft en die delen niet allemaal dezelfde functie hebben: Zo zijn we samen één lichaam... en ieder apart, elkaars lichaamsdelen. We hebben verschillende gaven ...'

Romeinen 12, vers 4-8

Onze ervaring is dat teams waarin alle leden elkaar begrijpen en accepteren – en oprecht respect hebben voor afwijkende meningen van anderen – sterker zijn dan de som der delen. Deze synergie ontstaat door een diepgaand begrip vanuit meerdere gezichtspunten van een bepaald project of onderwerp. Omdat het team zich als collectief bewust is van de manier waarop verschillende gezichtspunten bepalend zijn voor de acceptatie van bepaalde zaken, kunnen de teamleden een oplossing vinden die voor het maximale aantal klanten of voor de grootste gemene deler acceptabel is. Bovendien, als je mensen bij hun werk wilt betrekken, verdienen ze het 'op vaste grond te staan en een plek te hebben waar zij zichzelf kunnen zijn' (Isabel Briggs Myers).

Het voortdurend bezig zijn met teambuilding – in korte acties op teambijeenkomsten, in één-op-één sessies, in een meer gestructureerde leeromgeving – zorgt voor voortdurende verandering en oprecht respect voor verschillen.

Wanneer een manager waardering toont voor alle verschillende typen en voorkeuren en alle individuele teamleden aanmoedigt positieve bijdragen te leveren, is kracht in verscheidenheid een feit.

Impressie management – Vraag en Antwoord

V:	Waarom vertonen we impressie management?
A:	Om een aantal redenen. Het geeft ons vaak zelfvertrouwen en eigenwaarde als wij ons voordoen als iets of iemand anders. Wanneer wij ons bijvoorbeeld voordoen als een expert op een bepaald terrein en dit door anderen geaccepteerd wordt, geeft dat ons een goed gevoel. Als we een bepaalde reputatie verwerven helpt dat ons om invloed uit te oefenen op anderen en vergroot dat onze kans op een goede baan en zelfs ook op promotie.
V:	Is impressie management goed of slecht?
A:	Impressie management wordt vaak gekoppeld aan eigenbelang, maar eigenbelang is slechts één van de vele motieven om van persoonlijkheid te veranderen. Of impressie management goed of slecht is, ethisch of onethisch, hangt af van de reden waarom het vertoond wordt en wat de gevolgen ervan zijn. Als een manager rekening houdt met haar medewerkers zodat zij een effectief en productief team vormen, zal niemand dit als slecht gedrag opvatten. Als diezelfde manager echter het vertrouwen van haar medewerkers misbruikt om ze iets te laten doen wat niet in hun belang is, dan is het een ander verhaal. Natuurlijk kan impressie management een destructieve invloed hebben op het vertrouwen en op de onderlinge relaties, wanneer het voor politiek gewin wordt ingezet, omdat dan een cultuur geschapen wordt waarin het scoren van punten en het afschuiven van verantwoordelijkheden symptomatisch wordt.
V:	Betekent impressie management dat wij voortdurend van persoonlijkheid veranderen?
A:	Soms is dat inderdaad zo, maar soms ook niet. Er zijn grenzen aan de mate waarin wij kunnen veranderen en te veel inconsistentie hierin leidt ertoe dat anderen aan onze integriteit en oprechtheid gaan twifelen. In de loop van de tijd zijn daden meer waard dan woorden en in het algemeen zijn mensen meer onder de indruk van daden.
V:	Hanteert iedereen impressie management?
A:	Uit onderzoeken in diverse culturen blijkt dat impressie management een universeel verschijnsel is. Binnen elke cultuur zal het duidelijk zijn dat sommige mensen eerder dit soort gedrag vertonen dan andere mensen en dat dit sommigen beter af gaat dan anderen.
V:	Werkt impressie management echt?
A:	Er zijn ruim voldoende onderzoeksresultaten bekend om te kunnen stellen dat impressie management, mits verstandig gehanteerd, er zeker toe kan bijdragen dat mensen ons op een positievere manier bekijken. In het bedrijfsleven worden relaties echter over langere tijd opgebouwd, en als impressie management een surrogaat wordt voor het vertonen van een authentieke leiderschapsstijl, kan dit gedrag schadelijke gevolgen hebben voor de consistentie en geloofwaardigheid van een persoon.
V:	Heeft impressie management gevolgen voor diegene die dit gedrag hanteert?
A:	Het heeft invloed op de manier waarop wij onszelf beschouwen. Het kan leiden tot zelfvervullende voorspellingen wanneer mensen onder de indruk zijn van ons gedrag. Er zijn echter ook onderzoeken waaruit blijkt dat mensen het stressvol vinden om gedurende langere tijd een consistent beeld van zichzelf te presenteren.
V:	Wat zijn de meest voorkomende vormen van impressie management?
A:	In alle culturen worden vleierij en zelfpromotie vaak gehanteerd. In veel werksituaties wordt impressie management gebruikt om smoezen te verzinnen, zichzelf te rechtvaardigen en de schadelijke gevolgen van bepaalde acties te beperken.



unlocking potential

www.opp.eu.com



Verenigd Koninkrijk

OPP Ltd
Elsfield Hall
15-17 Elsfield Way
Oxford
OX2 8EP
United Kingdom
Tel +44 (0)845 603 9958
enquiry@opp.eu.com

België

OPP België
Pegasuslaan 5
1831 Diegem
België
Tel. +32 (0)2 709 2919
belgium@opp.eu.com

Denemarken

OPP Denmark Aps
Gl. Køge Landevej 22
Bygn. F1081
2500 Valby
Denemarken
Tel. +45 3644 1040
denmark@opp.eu.com

Frankrijk

OPP France
112 rue Réaumur
75002 Paris
Frankrijk
Tel. +33 (0)1 55 34 92 00
france@opp.eu.com

Ierland

OPP Ireland
The National
Management Centre
Clonard
Sandyford Road
Dublin 16
Ierland
Tel +353 (0)1 295 6443
ireland@opp.eu.com

Nederland

OPP Nederland
Naritaweg 229
1043 CB Amsterdam
Nederland
Tel. +31 (0)20 586 3300
nederland@opp.eu.com

VS

IPAT, Inc.
P.O. Box 1188
Champaign, IL 61824-1188
VS
Tel. +1 217 352 4739
custserv@ipat.com

Klantenservice

Bestellingen en informatie
Tel 0845 603 9958
clientsupport@opp.eu.com

Trainingen

Inschrijving en informatie
Tel. 0845 603 9958
learning@opp.eu.com

Consultancy

Hiervoor kunt u contact
opnemen
met onze Klantenservice
Tel. 0845 603 9958
consultancy@opp.eu.com

® OPP is een geregistreerd
handelsmerk van OPP Ltd.
® MBTI en Myers-Briggs Type Indicator
zijn geregistreerde handelsmerken
van de Myers-Briggs Type Indicator
Trust. OPP Ltd. is gerechtigd deze
handelsmerken in Europa te gebruiken.