

# Analyseren van schone schijn: de NEO-PI-3 (Big Five)

Een artikel voor coaches, (interne) HR-adviseurs, loopbaanbegeleiders én opdrachtgevers



Empathie is een prachtige eigenschap. Tenminste, als het uw vak is mensen te begeleiden. Als deurwaarder heeft u er weinig aan. Maar empathie kan ook een valkuil hebben. Het kan leiden tot de aanname dat u elke gemoedstoestand, elk talent, elke gedachte wel doorziet. In veel gevallen kan uw glazen bol een heldere blik te zijn. Maar als u gaat werken met ‘talenten’, loopt zelfs u tegen het feit aan dat talenten aan de buitenkant op elkaar lijken.

Dit artikel gaat over persoonlijkheidsonderzoek en de meerwaarde van een meetinstrument met diepgang voor het vaststellen van potentieel en voorspellen van gedrag. Het is bestemd voor professionals die regelmatig analyserende en voorspellende uitspraken moeten doen in het kader van selectie of begeleiding. Maar ook informatief voor opdrachtgevers die vertrouwen op de resultaten van persoonlijkheidsanalyses bij hun recruitment.

## De toegevoegde waarde van meten

Meten wat er ónder een glimlach zit, kan op de millimeter de vinger op de zere plek leggen en een begeleidingstraject verkorten. Of het verschil maken tussen een positief of negatief advies bij een selectievraagstuk. Nu zijn er veel systemen op de markt. En evenveel manieren van terugkoppelen. Eigenlijk is er geen goed of fout systeem. Elk meetinstrument heeft een toegevoegde waarde in een gegeven context. De MBTI meet bijvoorbeeld typen persoonlijkheid, evenals Insights. Beide systemen zijn overigens gebaseerd op het werk van Carl Gustav Jung. Deze systemen kunnen veel toegevoegde waarde bieden bij het vaststellen van natuurlijke aanleg in een werkcontext. Zo kan het maken van keuzes voor vervolgstappen in een carrière vergemakkelijkt worden. Of kan complementariteit van teamleden worden onderzocht. Dit laatste wordt ook gedaan door Belbin. De PAPI gaat weer wat dieper. Naast specifiek werkgerelateerde eigenschappen, meet de PAPI ook een tental wat dieper gelegen persoonlijkheidseigenschappen.

## Van oppervlakte naar de diepere laag: voorspellen van potentieel en gedrag

De meeste van deze systemen meten echter op gedragsniveau. Ze staan een conclusie toe over wat een persoon in huis heeft aan functionele talenten en welke aspecten ontwikkeling vragen voor een effectiever functioneren. Dit betekent echter nog niet, dat elke eigenschap ook daadwerkelijk ontwikkeld kan worden. De psychologen onder u hoeven wij dit niet te vertellen. Sommige eigenschappen zijn simpelweg genetisch. Het zit erin of niet. Dus als u dan een conclusie verwoordt in uw rapport dat een persoon minder gevoelig moet worden en daardoor een grotere span of control aankan, kunt u net zo goed het advies geven dat hij of zij moet leren vliegen.

*Daarnaast wordt gedrag gestuurd door dieper gelegen waarden en overtuigingen.* Als Jan bijvoorbeeld weinig structuur heeft, kunt u hem adviseren een cursus time management te volgen. Prachtig. In twee dagen leert hij mooie tips en trucs. Vol goede moed keert hij huiswaarts en roept tegen zijn collega's dat hij zijn prioriteiten vanaf nu goed kan stellen. Dit duurt twee weken. Daarna vervalt hij sluipend weer terug in de chaos van zijn bestaan. Datgene wat zijn gedrag stuurt namelijk, is helemaal niet veranderd. Hij vindt het nog steeds belangrijker flexibel te zijn. Of onbewust een statement te maken over die vergaderingen, die hij namelijk maar tijdverspilling vindt. Of hij heeft een mate van detailgerichtheid waardoor hij het overzicht verliest en té lang bezig is met het afmaken van plannen.

Dat brengt ons bij het volgende relevante aspect bij een analyse voor ontwikkeling: *talenten kunnen elkaar versterken in ontwikkeling, maar evengoed sterk in de weg zitten.* Als het ware tegengesteld werken. Stel dat op een goede dag Francine bij u komt. Zij heeft bij een functioneringsgesprek feedback gekregen dat zij zo dominant zou zijn. En dat is ook zo. In vergaderingen gaat de prijs voor het hoogste woord meestal naar haar. Niet alleen heeft zij een

mening over hóe zaken moeten worden aangepakt, zij heeft ook altijd wel een idee over hoe een ánder het moet doen. ‘Beter leren luisteren’ is een voor de hand liggend advies. Maar... tegelijkertijd heeft zij een enorme behoefte gezien en gehoord te worden. In de hiërarchie van ontwikkelpunten komt het uitwerken van deze behoefte het eerst. Zij kan niet zichzelf meer op de achtergrond plaatsen, als zij zichzelf niet meer durft te laten zien in haar kwetsbaarheid. ‘Talent’ is ook vaak een ander woord voor ‘behoefte’.

Bovenstaande aspecten laten zich niet of minder zuiver destilleren uit een systeem dat meet op het niveau van typologieën of uitsluitend werkgerelateerde talenten. En uit een onderzoek met een paar rollenspellen ook niet, laat u daarover niets wijsmaken. Als u een adequate voorspelling wilt doen over de ontwikkelbaarheid van talenten, de werkelijke functiegeschiktheid, of het gedrag dat iemand zal laten zien in de organisatie bij een selectievraagstuk, zult u een systeem moeten gebruiken dat de diepere laag van iemands persoonlijkheid blootlegt. Zoals de NEO-PI-3, dat de ‘moeder’ is van de veelgebruikte en het meer oppervlakkige Workplace Big Five. De NEO-PI-3 is het meest gevalideerde systeem ter wereld voor voorspelbaarheid van gedrag. Vergelijk het maar met het planten van wijnranken: eerst doe je bodem- en lichtonderzoek en daarna weet je wat er nodig is om kwaliteitswijn te laten groeien.

### **Toepassingen bij teams voor teamontwikkeling**

In teams is dit niet anders. De basis voor een goed team is vertrouwen. Een open deur. Maar hoe kun je als adviseur dit helpen te creëren? Ook hier geldt dat diepgang, waarin teamleden het functionele niveau voorbij gaan en zich blootgeven, daartoe bijdraagt. Vanzelfsprekend vraagt dit wel van u dat u zelf confronterende diepgang aan durft en kunt. Dat u een context kunt creëren waarin anderen zich veilig kunnen voelen. Dan kunt u met behulp van de NEO-PI-3 met het team door maskerende lagen heengaan en tot de essentie komen van hun individuele bijdrage en effect in het team. Met de NEO-PI-3 is een loepzuivere teameffectiviteitsanalyse te maken, die samenwerkingsaspecten blootlegt, de effectiviteit van het team ten opzichte van te behalen doelen, het effect van het team op de organisatie, de sterke punten en ontwikkelpunten. Mits goed gedaan, is het effect van een dergelijke teamsessie dan, dat de leden een sterk saamhorigheidsgevoel kunnen ontwikkelen. Niemand hoeft perfect te zijn. Het ‘schaap met de vijf poten’ is een televisieprogramma en geen realiteit. Een effectief team is een team dat in staat is de kracht van elkaar te ontdekken, te verbinden en gezamenlijk te werken aan het verbeteren van de minder sterke kanten.

### **Conclusie**

Als u gebruik wilt maken van een meetinstrument voor persoonlijkheidsonderzoek, heeft een gevalideerd instrument dat diepgaand meet op het niveau van karakterologische eigenschappen en ontwikkelde patronen veel meerwaarde. U heeft dan een palet waaruit u zélf de keuze kunt maken wat u gebruikt bij uw begeleiding. Bij een systeem dat u een minder diepgaand palet biedt, heeft u die keuze niet.

Omgekeerd, als u als opdrachtgever kandidaten wilt (laten) meten in het kader van werving, laat u dan geen zand in uw ogen strooien. Bij een assessment op gedragsniveau is het onmogelijk om het verschil te duiden tussen bepaalde talenten, die echter wezenlijk zijn voor iemands gedrag in de praktijk. De schone schijn kan daar gemakkelijk regeren. En een slecht advies kost u tonnen in geval van managementfuncties. Als u toch kiest voor een assessment met een rollenspel, is het daarom goed te verifiëren welk meetsysteem wordt gebruikt, of de gedragstesten op maat gemaakt worden voor de functie en hoe de rapporten worden geproduceerd.

### **Als u meer wilt weten over de NEO-PI-3 / Personality at Work**

Over de Big Five en de NEO-PI-3 zijn talloze boeken geschreven. Meer informatie over de NEO-PI-3 vindt u daarnaast bij testuitgeverij Hogrefe ([www.hogrefe.nl](http://www.hogrefe.nl)), of via Vilaverde Consultancy ([www.vilaverde.nl](http://www.vilaverde.nl)). Wij meten zelf met de NEO-PI-3 (onderliggende systeem van onze Personality at Work methode) en hebben in samenwerking met Hogrefe een driedaagse opleiding samengesteld voor professionals om zelfstandig assessments uit kunnen voeren met de NEO-PI-3.