



De nieuwe menswetenschap

Artikel 3

Over persoonlijkheid, vaardigheden en potentieel

Over de hele wereld maken miljoenen organisaties gebruik van persoonlijkheidsonderzoeken en –tests om de capaciteiten van (vaak nieuw aangenomen) personeel in te schatten. En het is logisch dat hier behoefte aan is. Zo op het oog kun je nu eenmaal niet tot in detail inschatten wat iemand werkelijk waard is. En ook de compacte kennismaking in een of enkele sollicitatiegesprekken geeft vaak geen volledig inzicht in wat werkelijk iemands sterke of zwakke punten zijn, of hoe iemand in de praktijk daadwerkelijk zal gaan functioneren.

Om aan deze behoefte te voldoen is er in de loop der tijd een breed scala aan tests ontwikkeld. In veel gevallen bestaan deze uit vragenlijsten of enquêtes, die er op gericht zijn om aan iemand een label toe te kennen dat informatie over zijn of haar persoonlijkheid geeft. Bekende voorbeelden hiervan zijn onder meer de indeling in ‘dominant / invloed / consciëntieus / stabiel’ van de DISC test, of de ‘oranje / blauw / groen / goud’ indeling die inmiddels door verschillende andere testsystemen gebruikt wordt.

Ik moet eerlijk zeggen dat ik in de tijd dat ik nog als jonge arts in de psychiatrie werkte altijd wat moeite had met dit soort indelingen. De mensen die ik jaar in jaar uit tegenover me had hadden zo’n breed scala aan verschillende karaktertrekken, en zulke uiteenlopende kwaliteiten, dat het me onmogelijk leek om de eigenschappen van een mens met maar een paar simpele labels weer te geven.

Maar wat is dan wel het antwoord? Wat bepaalt werkelijk hoe onze persoonlijkheid en onze talenten tot stand komen? En hoe kunnen we dat op zo’n manier inzichtelijk maken dat het zinvolle en praktische informatie oplevert over hoe iemand in de praktijk functioneert? Kijkend naar wat er in recente tijden uit wetenschappelijk onderzoek naar voren is gekomen, wordt steeds duidelijker zichtbaar dat het onderlinge verschillen in de structuur van onze hersenen zijn die hier een doorslaggevende rol in spelen. Want er zijn geen twee mensen bij wie het brein precies hetzelfde is, integendeel. Neem een zaal vol met mensen en je zult er geen twee vinden die er precies hetzelfde uit zien, maar van binnen blijken we nog veel verschillender te zijn.

Om te illustreren om wat voor verschillen dit gaat, en wat dat uitmaakt voor iemands functioneren of prestaties in de praktijk, zal ik hier de spiegelneuronen als voorbeeld gebruiken.



Spiegelneuronen zijn in de jaren '90 ontdekt door de neurofysioloog Giacomo Rizzolatti en zijn collega's die onderzoek deden aan de universiteit van Parma. Het blijkt deze specifieke componenten van het brein te zijn die de basis vormen voor empathie en invoelendheid. Preciezer gezegd zijn het deze celnetwerken die ervoor zorgen dat een emotie die we bij een ander waarnemen ook door onszelf gevoeld kan worden. Deze neuronen zijn er de oorzaak van dat we er verdrietig van kunnen worden als we iemand zien huilen, dat boosheid makkelijk van de ene persoon naar de andere over kan slaan, dat paniek zich zo snel in een menigte kan verspreiden, en van nog heel veel andere processen die een wezenlijke rol spelen bij de menselijke interactie. Zij zijn trouwens ook de reden dat veel van de invloedstechnieken die ik beschreef in mijn boek 'Manipulatie – van marionet tot regisseur' überhaupt kunnen functioneren. Maar dat terzijde.

Van begin af aan lag de gedachte voor de hand dat spiegelneuronen niet bij iedereen op dezelfde manier of in de zelfde mate zouden werken, maar dat hierin een natuurlijke spreiding aanwezig zou zijn. Waarbij de ene persoon een hogere gevoeligheid voor de beleving van andere mensen zou hebben dan de andere.

Daarom hebben wij enkele jaren geleden in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam een proef gedaan, om te zien of wij een eenvoudige en toegankelijke manier konden ontwikkelen om iemands capaciteiten op dit gebied in kaart te brengen. Het interessantste van onze toenmalige resultaten was dat ze een heel direct verband bleken te hebben met waar mensen in de praktijk het meest in uitblonken. Zo bleek iemand die 'hoog scoorde op spiegelneuronen' bijzonder goed in staat te zijn om de wensen van klanten in te schatten. En ook er bijna als vanzelf toe te neigen om een bemiddelende of diplomatieke rol aan te nemen. Iemand met juist een lage score, had er daarentegen geen enkele moeite mee om hard een onderhandeling in te gaan, of om besluiten te nemen die voor anderen nadelig zijn.

Alleen al dit ene verschil maakte deze beide proefpersonen die ik in dit korte voorbeeld aanhaal geschikt voor heel verschillende managementstijlen, ondanks dat ze allebei qua opleiding en achtergrond naar een identieke leidinggevende functie op weg waren.

De spiegelneuronen zijn slechts één voorbeeld van een spectrum aan specifieke, neurale eigenschappen waarin wij mensen onderling kunnen verschillen, en die van grote invloed zijn op hoe wij de wereld beleven en waar we toe in staat zijn.

In plaats van een persoonlijkheidsmodel waarin mensen in omvattend gelabelde groepen worden ingedeeld, presenteren wij momenteel een systeem waarin eigenschappen zijn als de pixels met elementaire kleuren in onze hedendaagse beeldschermen: daarin kunnen letterlijk miljoenen kleuren worden gevormd uit niet meer dan drie basiskleuren. Beter gezegd: er kunnen miljarden verschillende persoonlijkheden ontstaan uit de verschillende combinaties van elementaire neurale eigenschappen.

Waarbij nog moet worden opgemerkt dat sommige eigenschappen elkaar versterken, terwijl andere elkaar juist tegenwerken of blokkeren. Wat dat betreft functioneert één enkel menselijk brein bijna net zoals een team van verschillende personen dat doet.

Om hier op een simpele manier een beeld van te geven: stel je een manager voor die



charismatisch is en ook communicatief heel sterk, wat hem tot de ideale persoon zou kunnen maken om namens de organisatie een belangrijke toespraak voor het personeel te houden. Maar: als het brein van diezelfde manager ook een angstcomponent bevat, die hem laat blokkeren wanneer hij voor een grote groep mensen moet spreken, dan kan die éne eigenschap al zijn andere kwaliteiten blokkeren, bijna alsof hij die in de praktijk helemaal niet heeft.

Het gedetailleerder en objectiever in kaart brengen van menselijke kwaliteiten kan van enorme waarde zijn. Niet alleen biedt het de kans om een veel optimalere match tussen mens en functie te maken; het geeft ook de mensen zelf de kans om op grond van hun aanleg en mogelijkheden de voor hun meest kansrijke route naar een doel te kiezen, of om hun eigenschappen op een doelgerichte manier verder te ontwikkelen. Het biedt zo de kans op een effectieve interne ontwikkelstrategie.

Dat deze zelfde know-how ook waardevol is bij het opstellen van naar buiten gerichte strategieën, daar zal ik in het laatste artikel van deze reeks: '**Bedrijfsstrategie en het menselijk brein**' op in gaan.

Ronald Siecker

Ronald Siecker is arts en (neuro)bioloog, auteur en grondlegger van Cheprion BV.

- Artikel 1: Van nieuwe inzichten naar nieuwe mogelijkheden
- Artikel 2: Het trainbare brein
- Artikel 3: Over persoonlijkheid, vaardigheden en potentieel
- Artikel 4: Bedrijfsstrategie en het menselijk brein

De verdere artikelen vindt u [op deze pagina](#)