

# Proefles

*praktische*

# Psychologie

voor de  
management assistent



**Thema** > Samenwerken met  
verschillende persoonlijkheden



**Door**

**Manon Bongers**

Trainer Psychologie voor de management assistent



[www.secretary.nl/hbo-psychologie](http://www.secretary.nl/hbo-psychologie)

# Proefles: Samenwerken met verschillende persoonlijkheden

Deze proefles is een samenvatting van één onderdeel uit de opleiding 'Psychologie voor de management assistent' op HBO-niveau. In 5 dagen word je een spiegel voorgehouden en dat kan best confronterend zijn. Het geeft vooral heel veel inzichten. Hoe meer je je open durft te stellen, des te meer effect heeft de opleiding op jouw ontwikkeling.

De opleiding is intensief, dynamisch, interactief en erg leerzaam. Je staat versteld van het resultaat! Meer info: [www.secretary.nl/hbo-psychologie](http://www.secretary.nl/hbo-psychologie)



## Persoonlijkheidscategorieën en -typen

In je werk heb je te maken met verschillende typen collega's en managers. De één komt flexibel en meedenkend op je over en de ander star of 'betweterig'. Er zijn collega's waarmee je makkelijk overweg kunt en anderen waarmee je iets meer moeite hebt in de samenwerking.

Het is menselijk dat je zelf of je collega's af en toe vreemd of onhandig reageren. **Het gaat om de mate waarin het lastige gedrag zich voordoet en wat hiervan de invloed is in de samenwerking of de werkomgeving.** Inzicht in je eigen en andermans persoonlijkheidstype werkt verhelderend. Je begrijpt dan wat maakt dat jijzelf en anderen doen wat ze doen. Het is mede richtinggevend voor de interventies die je het beste kunt toepassen, zodat je aansluiting kunt maken én behouden met verschillende typen collega's en managers.

## Functioneel en disfunctioneel gedrag

Er is een onderscheid tussen functioneel en disfunctioneel gedrag:

- Functioneel gedrag draagt bij aan de effectiviteit van het functioneren van mensen.
- Disfunctioneel gedrag belemmert het functioneren van mensen.

**Ieder mens heeft functionele en disfunctionele delen in zijn persoonlijkheid ontwikkeld.**

Gemiddeld genomen zal je voornamelijk functioneel gedrag zien op de werkvloer. Als je disfunctioneel gedrag ziet, heeft dit te maken met een verschil in de binnen- en de buitenwereld. Iemand ervaart intern iets anders, dan wat hij in zijn gedrag naar buiten laat zien.

Wanneer je signaleert dat collega's, managers of anderen veelvuldig lastig, afwijkend of extreem reageren, is er meer aan de hand. Iemand heeft dan het disfunctionele stuk voor een groot deel in zijn persoonlijkheid ontwikkeld, wat zich uit in een ineffectief gedragsrepertoire.

Andere signalen van disfunctioneel gedrag:

- Je hebt veelvuldig problemen, ruzie of onderlinge strubbelingen;
- je vermijdt conflictsituaties of situaties die aanleiding geven tot een mogelijk conflict;
- je maakt je 'onzichtbaar', trekt je terug door geen deel te nemen aan het sociale aspect in de samenwerking;
- je bent snel geïrriteerd, voelt je gauw aangevallen of schiet in de verdediging;
- je hebt moeite om je aan te passen aan nieuwe of veranderde werkomstandigheden;
- je vindt het lastig als er iets anders van je wordt verwacht dan wat je gewend bent om te doen;
- je raakt snel in de stress, wat tot uiting komt door een rebelse, aangepaste of juist teruggetrokken reactie.

**In stressvolle werksituaties ben je soms even niet in staat om effectief te reageren. Op dit soort momenten van druk kom je in een disfunctioneel deel van jezelf terecht.**

Ieder mens heeft in zijn leven pijnlijke of teleurstellende ervaringen opgedaan, waardoor je 'deukjes' hebt opgelopen in je ontwikkeling. Deze deukjes maken dat je reacties hebt ontwikkeld die op dat moment beschermend waren voor jezelf. Hierdoor heb je delen in jezelf ontwikkeld die vroeger functioneel waren als reactie en nu disfunctioneel zijn geworden. Bijvoorbeeld: als kind trok je jezelf terug wanneer je ouders ruzie maakten om iets wat jij had gedaan. Dit deed je om jezelf te beschermen. Wanneer je dat nu op je werk doet, is dat in situaties waarin je zelf onderdeel uitmaakt van het conflict, geen functionele reactie meer.

Als de druk op je werk wordt opgevoerd of als je intern stress opbouwt, ben je er gevoelig voor om overlevingsgedrag in te zetten als afweer tegen de pijnlijke ervaring van vroeger. Dit is een proces dat zich buiten je bewustzijn afspeelt. Ieder mens heeft bepaalde trekken van een specifiek persoonlijkheidstype. Ontwikkelingspsychologisch gezien kan dit ook niet anders. In iedere fase van je ontwikkeling kan een bepaald persoonlijkheidstype zich (verder) ontwikkelen mede afhankelijk van wat je erfelijk hebt meegekregen en hoe je omgeving hiermee omgaat. Je kunt iets versterken of juist minimaliseren. Met name als je weet hebt van de symptomen die passen bij een specifiek persoonlijkheidstype.

Wellicht hoor je een collega of manager weleens zeggen: 'Zo ben ik nou eenmaal en je moet me maar nemen zoals ik ben'. Dat is te makkelijk gezegd en klopt niet. Ieder mens is

verantwoordelijk voor zijn eigen gedrag en zijn aandeel in relatie tot anderen. Daar mag je anderen op aan spreken.

## Meer inzicht in overlevingsstrategieën

Het komt ook voor dat mensen niet weten of en hoe ze anders om kunnen gaan met de ongemakken waar ze last van hebben. **Om inzicht te krijgen in disfunctioneel gedrag ofwel overlevingsstrategieën kun je kijken naar de verschillende persoonlijkheidstypen.** Je hebt je op verschillende manieren aangepast. Het gaat hierbij om typisch menselijke eigenschappen en persoonlijkheidstrekken en niet om stoornissen.

Er zijn vier gradaties waarin een persoonlijkheidstype in je ontwikkeld kan zijn:

1. *Mechanisme:* Je functioneert goed en reageert af en toe in een geringe mate disfunctioneel.
2. *Symptoom:* Je functioneert goed, waarbij er regelmatig sprake is van disfunctionele reacties naar aanleiding van specifieke aanleidingen.
3. *Syndroom:* Het disfunctionele gedrag maakt deel uit van je persoonlijkheid. Hierdoor heb je er vaker en langer last van. Tegelijkertijd heb je nog wel een keuze en andere mogelijkheden tot je beschikking.
4. *Structuur:* Je persoonlijkheid is doorspekt met disfunctionele reacties en je hebt geen andere opties meer tot je beschikking. Je zit erin vast.

Ik heb het hier over mechanismen en symptomen die je in je persoonlijkheid hebt ontwikkeld.

Persoonlijkheid betekent het totaal aan interne en externe gedragingen van jezelf. **Het gaat om de manier waarop je jezelf kenbaar maakt. Hoe ga je met jezelf om van binnen en van buiten?** Door de ervaringen die je hebt opgedaan in de loop van je leven, heb je een reactiepatroon op je omgeving ontwikkeld. Dit wordt ook wel een overlevingsstrategie of afweermechanisme genoemd. Dit mechanisme wordt zichtbaar door je non-verbale en verbale communicatie. De manier waarop jij je gedraagt: je houding, gebaren, gezichtsuitdrukking, wat je zegt en hoe je dat zegt. Je hebt bepaalde karaktereigenschappen, waarden en overtuigingen van waaruit je handelt, gedachtepatronen, een manier van omgaan met je gevoelswereld. Dit alles maakt dat jij je op een specifieke manier manifesteert.

Als mens herhaal je patronen van denken, voelen en handelen. Door deze patronen in kaart te brengen kun je je een beeld vormen van jezelf en anderen. Een gezond mens heeft meestal van alles een beetje. **Door jezelf, je manager en collega's nog beter te leren kennen, kun je winst boeken wat betreft je effectiviteit in de samenwerking.**

Het onderscheid tussen functioneel en disfunctioneel gedrag bij mensen is betrekkelijk. Dit wordt mede bepaald door de omstandigheden waarin je werkt en leeft. Een kader geeft je

richting bij het maken van een inschatting van de persoonlijkheid. Dit kader is niet bedoeld om jezelf en anderen in hokjes te plaatsen of te oordelen. Welke neiging al snel kan ontstaan, vooral als je hier net mee aan de slag gaat.

Ieder mens is verantwoordelijk voor zijn eigen gedrag. Dus je collega of manager is verantwoordelijk voor zijn eigen disfunctionele gedrag. Dit gedrag kan je tegelijkertijd confronteren met je eigen schaduw ofwel tekortkoming. **Het is belangrijk te weten wat je eigen tekortkomingen zijn, wie je als persoonlijkheid bent en de uitgangspunten van waaruit je samenwerkt helder te hebben. Vanuit zelfinzicht en zelfbewustzijn kun je jouw capaciteiten vergroten.**

## Hoe herken je een persoonlijkheidscategorie?

Je kunt een persoonlijkheidscategorie herkennen aan:

### *Uiterlijk:*

- Lichamelijke verzorging
- Kleding

### *Manifestatie:*

- Non-verbaal (lichaamshouding, lichaamsbeweging, gebaren en gezichtsuitdrukking)
- Verbaal (taalgebruik, taalpatroon, woordkeus, zinsbouw, spreektempo, stemintonatie en stemvolume)

### *Omgang met jezelf:*

- Energie
- Ademhaling
- Spierspanning
- (Verhaal van je) handen en voeten

### *De manier waarop je de werkrelatie hanteert:*

- Actief of passief
- Meegaand of rebels
- Constructief of afbrekend

### *De manier waarop je op stress reageert:*

- Vecht-, vlucht- of bevriesgedrag
- Aanjagergedrag
- Rollen en gedrag uit de dramadriehoek; Aanklager, Slachtoffer en Redder

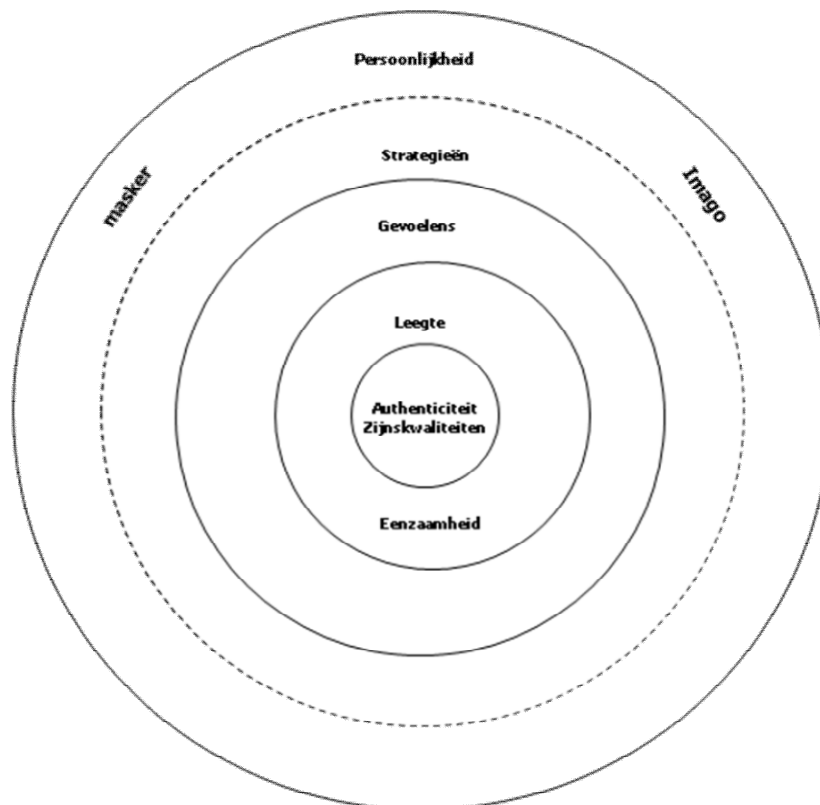
Wat kun je met de herkenning van een bepaald persoonlijkheidstype? Wees je ervan bewust dat je nooit volledig onbevangen bent in contact met je collega's en manager. Je kunt niet anders waarnemen dan vanuit je eigen referentiekader, persoonlijkheid, associaties, waarden en uitgangspunten 'hoe je in je werk (en privéleven) staat'. **Je kunt je collega's en manager niet zorgvuldig waarnemen, wanneer je jezelf onvoldoende kent.** Zelfkennis, zelfbewustzijn en zelfreflecterend vermogen zijn essentieel om te ontwikkelen.

## Cirkel over de persoonlijkheid

Ervaar je wel eens een verschil tussen wat je van binnen beleeft en wat je aan je omgeving laat zien? Dan is er sprake van incongruent gedrag. Wat je naar buiten toe doet, komt dan niet overeen met wat er van binnen in je omgaat. Een ander voelt dat vaak feilloos aan.

Om bij je kern te komen moet je een ontdekkingstocht naar binnen maken. Vanuit je kern kun je gehoor geven aan datgene waar je werkelijk behoefte aan hebt en waar je uiting aan wilt geven. Zo komen de kwaliteiten in je persoonlijkheid optimaal tot zijn recht.

Onderstaande cirkel is gebaseerd op de cirkel van het superego van Almaas, A.H. (1996):



1. De buitenste laag (de eerste ring) is je omhulsel, je persoonlijkheidsstructuur, het gezicht van je ego. Aan de hand van de persoonlijkheidstypen en de persoonlijkheidstrekken kun je zien wat er in jouw persoonlijkheidsstructuur op de voorgrond staat. Wat je vanuit je persoonlijkheid naar buiten toe kenbaar maakt. Ook wel je masker naar de buitenwereld genoemd. Het imago wat je hebt.
2. In de tweede ring bevinden zich jouw overlevingsstrategieën.
3. In de middelste, derde ring zitten je gevoelens van pijn, verdriet, angst en boosheid. Deze onderdrukte gevoelens zijn gerelateerd aan jonge ervaringen en houd je in stand door je persoonlijkheidsstructuur, je masker naar buiten.
4. Door de lagen van je persoonlijkheid af te pellen en je gevoelens door te werken, kom je uit bij de vierde ring. Dit is de laag van leegte en eenzaamheid, waar je door heen moet om uit te komen bij de binnenste vijfde ring.
5. De vijfde ring is je kern, je ware zelf. Hierin bevinden zich jouw zijnskwaliteiten. Als je vanuit je kern functioneert, ben je authentiek.

## Vier persoonlijkheidscategorieën

**In grote lijnen zijn er vier persoonlijkheidscategorieën op basis waarvan je reageert op stress-situaties:**

### *1. Jezelf zijn*

Je reageert authentiek vanuit je eigen autonomie. Je neemt verantwoordelijkheid voor je eigen denken, voelen en handelen. Je bent bewust, open, spontaan en handelt oplossingsgericht.

### *2. Vluchten*

Je reageert door je terug te trekken, te vluchten met je aandacht uit het hier en nu. Je bent mentaal afwezig of gaat uit contact met wat je voelt. Hierdoor ga je uit je volwassen bewustzijn, terwijl dit bewustzijn nu juist zo van belang is.

### *3. Vechten*

Je reageert door de strijd aan te gaan. Je gaat erop af en kiest ervoor te vechten. Je laat je niet raken door wat er gebeurt in de wisselwerking tussen jou en anderen. Je wilt winnen en kiest de aanval als de beste verdediging. Je legt het aandeel voor ontstane of toekomstige problemen bij de ander neer.

### *4. Jezelf onder druk zetten*

Je voert een innerlijke kritische dialoog met jezelf waarin je jezelf 'klein' maakt. Je reageert naar anderen door je groter voor te doen dan je bent. Je neemt veel verantwoordelijkheid op je schouders. Je maakt jezelf probleemeigenaar, door het probleem van de ander ongevraagd over te nemen. Je doet dit vanuit de angst om de ander teleur te stellen. Je wilt het vooral goed doen in de ogen van de ander en verontschuldigt je al snel.

## 1: Jezelf zijn

Functioneren vanuit je eigen energie is ook een omhulsel, de egoschil genoemd. Waarom is je omhulsel functioneel? **Je beschermt jezelf en past de best mogelijke opties die je voor handen hebt toe. In de basis heb je de neiging om je functioneel vanuit je eigen kern in te zetten.**

*Herkenningspunten:*

- Je maakt contact met jezelf en anderen;
- je lijf is ontspannen, waardoor je soepel en vrij bent in je bewegingen;
- je blijft in stressvolle omstandigheden goed functioneren;
- je hebt een zelfreflecterend vermogen;
- je draagt bij aan het resultaat van je afdeling(en) en de organisatie.

*Achtergronden:*

- Je bent opgegroeid in een veilig, betrouwbaar, ethisch, positief stimulerend gezinsklimaat;
- je hebt waardering en erkenning gekregen voor wie je bent en wat je doet;
- je groei is ontwikkelingspsychologisch voorspoedig verlopen;
- je hebt in de basis voornamelijk groeibevorderende ervaringen opgedaan;
- je geniet en weet vorm te geven aan je werk- en privéleven in goede en slechte tijden.

## 2: Vluchten

Kenmerkend voor de vluchtende of afwezige categorie is, dat je je afsluit van jezelf, van anderen en van het moment en de plaats waarin je je bevindt. **De sociale omgang met managers, collega's en klanten vind je lastig. Je hebt moeite om je emoties te tonen, jezelf te profileren en contact met anderen in de vergadering te maken.**

*Herkenningspunten:*

- (Zeer) competent op vakgebied;
- kan goed zelfstandig werken;
- heeft veel tijd nodig om in actie te komen;
- leidt een vrij teruggetrokken leven;
- is graag op zichzelf.

*Achtergronden:*

- Heeft geen gevoel van welkom ervaren, dat hij er mag zijn in deze wereld, dus ook niet op de werkplek of in de organisatie;



- heeft geleerd dat de wereld een gevaarlijke plek is om te zijn. Dit heeft geleid tot een vluchtreactie en de overtuiging: 'Als ik het goed doe, mag ik er wel zijn'.
- als hij er niet mag zijn en hij is er toch, dan zorgt hij ervoor dat hij een andere rol aanneemt of een ander is';
- denkt miskennend en controlerend. Er is een verwarring met piekeren;
- het gevoelsleven is oppervlakkig, er is sprake van interne controle over de angst, om de heftige onderliggende emoties te onderdrukken.

### 3: Vechten

Kenmerkend voor de vechtende categorie is de ander uitnodigen tot het aangaan van de competitie. Je valt op door je charmante, stoere of kleurrijke verschijning en maakt gemakkelijk contact met anderen. Spanning, uitdaging, avontuur en sensatie nodigt je uit om er vol voor te gaan in je werk. Nieuwe kansen pak je met beide handen aan. Bij een conflict leg je de verantwoordelijkheid bij een collega of klant neer.

**Het aangaan van de competitie geeft je een kick. Zo ga je in gesprekken graag de discussie met anderen aan, waarmee je zaken van jezelf kunt vermijden. Je hoeft je dan niet open en kwetsbaar op te stellen.**

*Herkenningspunten:*

- Gaat de strijd aan, wil winnen en scoren en geniet van het competitie-element;
- is alert, adrem en slim in het vinden van de mazen in de wet;
- onderneemt continu actie;
- is heel creatief in het bedenken van mogelijkheden en oplossingen;
- heeft moeite in de omgang met autoriteit.

*Achtergronden:*

- Heeft ervaringen opgedaan waarin anderen onbetrouwbaar voor hem waren;
- heeft meer ik- dan jij-gerichte waarden los van de gevolgen voor anderen in zijn omgeving.

### 4: Jezelf onder druk zetten

Je bent in staat veel verantwoordelijkheden te dragen, maar als je doorslaat word je een workaholic. **Je hebt een groot plichtsbesef en neemt je werk uitermate serieus. De sfeer op het werk is drukverhogend, belastend en zwaar.** Je houdt jezelf in bedwang, waardoor je in een keurslijf komt te zitten.

*Herkenningspunten:*

- Het gedrag is functioneel, soms wat strak en rigide;

- is behulpzaam, attent en geeft cadeautjes;
- belangstellend naar anderen;
- brengt mensen bij elkaar;
- hecht waarde aan harmonie op het werk.

*Achtergronden:*

- Al jong geleerd groter te zijn;
- heeft de plek van ouder ingenomen in plaats van de kindplek;
- heeft al vroeg veel verantwoordelijkheid op zijn schouders gehad, meer dan goed voor hem was;
- op dat moment;
- je bent hoogstwaarschijnlijk de oudste uit het gezin;
- kent het niet zijn boosheid constructief te uiten.

## Meer weten over de opleiding Psychologie voor de management assistent?

Tijdens deze opleiding psychologie op HBO-niveau word je een spiegel voorgehouden en dat kan best confronterend zijn. Het geeft vooral heel veel inzichten. Hoe meer je je open durft te stellen des te meer effect heeft de opleiding op jouw ontwikkeling. **De dagen zijn intensief, dynamisch, interactief en erg leerzaam. Je staat versteld van het resultaat!**



In 5 dagen leer je:

- jouw eigen gewoontepatronen te doorbreken en te werken vanuit zelfvertrouwen;
- je invloed met communicatiestijlen te vergroten;
- zelfverzekerd aan de slag te gaan: nooit meer zenuwachtig;
- samen te werken met verschillende typen mensen;
- het signaleren en oplossen van conflictsituaties.

Lees meer op [www.secretary.nl/hbo-psychologie](http://www.secretary.nl/hbo-psychologie) of scan de QR-code.

