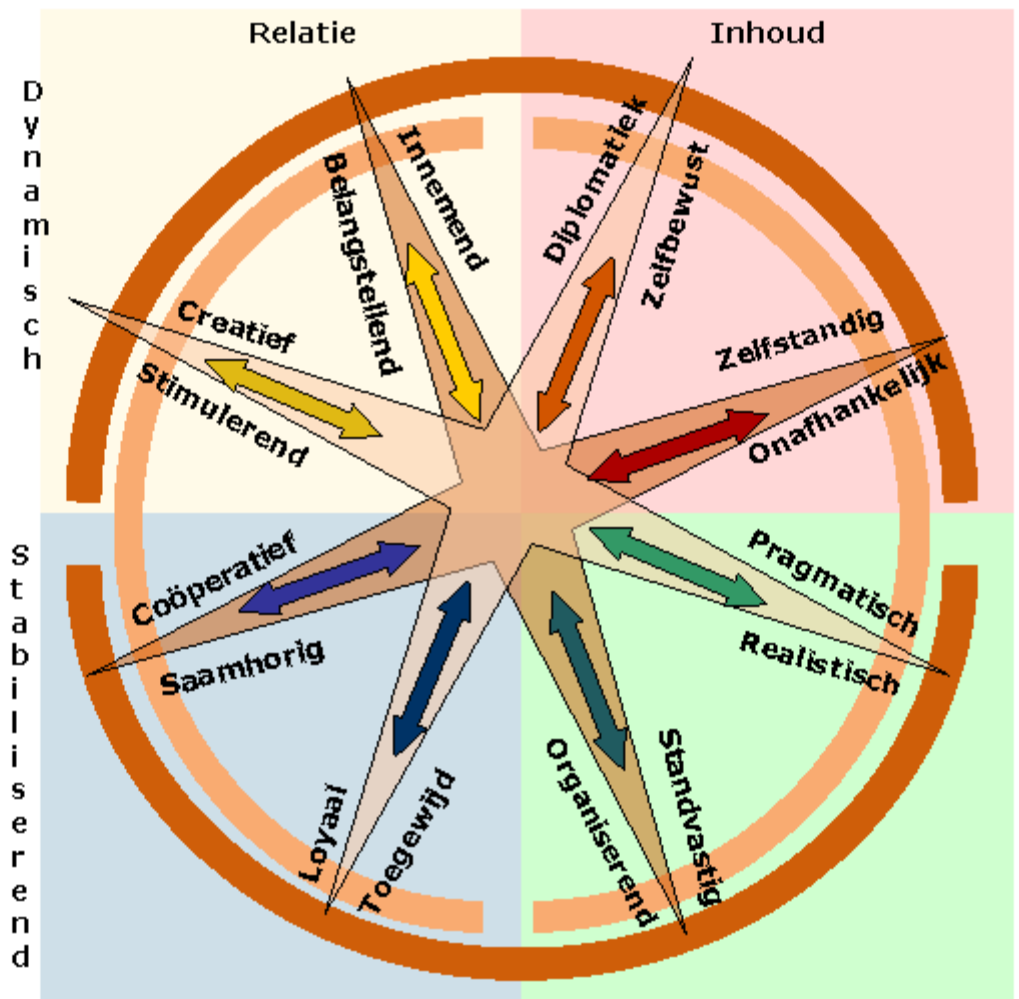


De vier belangrijkste indelingscriteria binnen het RDA-model zijn:

1. Dynamisch – Stabiel
2. Relationeel – Inhoudelijk
3. Managerial – Uitvoerend
4. Zijn - Tonen



Figuur 3: Het RDA-model

De basis van het model wordt gevormd door twee sets van tegenover elkaar liggende kenmerken van de mens:

Dynamisch versus stabiliserend

- extravert ↔ introvert
- afwisseling en verandering ↔ herhaling en stabiliteit
- naar buiten gericht ↔ naar binnen gericht

## Relatiegericht versus inhoudelijk gericht

- je werkt graag met mensen ↔ je bent liever met de inhoud bezig
- de mens gaat voor ↔ de zaak gaat voor

Binnen elk kwadrant onderscheiden we twee assen, dus in het totaal telt het RDA-assen model acht assen. De assen 2, 4, 5 en 7 bevatten dan ook de eigenschappen met een sturende aard (het managementprofiel) terwijl de assen 1, 3, 6 en 8 meer uitvoerende componenten benoemen (het uitvoerend profiel).

Iedere as heeft op zijn beurt een zijnskwaliteit en een toonkwaliteit. De zijnskwaliteit zegt iets over de persoonlijkheid, dit laat zien hoe iemand is. De toonkwaliteit gaat over het gedrag van mensen. Vanzelfsprekend behoren deze zijn en toonkwaliteit per as redelijk met elkaar in evenwicht te zijn. Hieronder kort de beschrijvingen van deze zijns- en toonkwaliteiten.

### Dynamisch - relationele kenmerken:

1. Innemend: relaties op kunnen bouwen en onderhouden, goede presentatie, attent. Belangstellend: interesse hebben voor anderen, sensitiviteit, open zijn, goed kunnen luisteren.
2. Creatief: humor, positieve instelling, enthousiasme, gesteld op anderen, levensgenietend.  
Stimulerend: anderen kunnen motiveren en inspireren, betrokken, kwaliteiten in anderen naar boven halen.

### Stabiliserend - relationele kenmerken:

3. Coöperatief: gericht op gezamenlijkheid, teamplayer, gericht op goede verstandhouding.  
Saamhorig: gericht op het ervaren van verbondenheid, hechte relaties, straalt sympathie uit.
4. Loyaal: meelevend, waardering geven, oprecht in relaties. Dynamisch - inhoudelijke kenmerken:  
Toegewijd: oog voor het welbevinden van anderen, geduld, betrouwbaarheid, degelijkheid.

### Dynamisch – inhoudelijke kenmerken:

5. Zelfbewust: bewust van eigen kwaliteiten en van anderen, slagvaardig, toont initiatief.  
Diplomatiek: oog voor representatie, attent en voorkomend, improvisatievermogen, flexibel.
6. Onafhankelijk: gericht op vrijheid, vermijdt claims, wil ruimte voor eigen beslissingen.  
Zelfstandig: duidelijk naar zichzelf en naar anderen, neemt en geeft ruimte.

### Stabiliserend - inhoudelijke kenmerken:

7. Pragmatisch: nuchtere en praktische instelling, scherp oordeelsvermogen, functioneel en resultaatgericht.

- Realistisch: objectief, nuchter, goede opmerkingsgave, kritisch, ziet mogelijkheden en beperkingen.
8. Standvastig: gericht op houvast, zorgvuldig en ijverig, sterk doorzettingsvermogen, volhardend.
- Organiserend: doelmatig en planmatig, streeft naar weloverwogen keuzes, duidelijke doelen.

Verder kunnen we iedere zijns- en toonkwaliteit weer onderverdelen in een viertal 'effectieve subcategorieën (zie de grafische uitwerking bijlage: grafische beschrijving zijns- en toonkwaliteiten).

Zoals al eerder besproken is er niet altijd sprake van effectief gedrag bij mensen. Het RDA model is zelfs zoals uit hoofdstuk 1 blijkt ooit ontwikkeld om iets te kunnen zeggen over ineffectief gedrag en mogelijke behandeling. In het model onderscheiden we drie vormen van ineffectief gedrag:

1. Zeer hoge en / of zeer lage scores op een bepaalde as kunnen wijzen op een te veel of te weinig van een bepaalde vorm van gedrag, de toonkwaliteit.
  - Een zeer hoge score op toegewijd gedrag, as 4 kan erop wijzen dat iemand zichzelf uit het oog dreigt te verliezen, zeker als dit gepaard gaat met een redelijk lage score op as 5 zelfbewustheid.
2. De toonkwaliteit is niet in evenwicht met de zijnskwaliteit.
  - De kandidaat is wel zelfbewust maar weet zijn standpunten niet diplomatiek te verwoorden en is op deze manier niet effectief.
3. Het gedrag is niet in evenwicht met de rol die de kandidaat vervult.
  - Een zeer creatief persoon moet niet op de administratie gaan werken.
4. Combinaties van deze vormen.

RDA is een gedegen methode om gedrag en waarden van projectmanagers te analyseren en in kaart te brengen. Omdat projectmanagers hun eigenwaarde niet dienen te ontleen aan testresultaten, kiest RDA voor een andere aanpak. De RDA analyse biedt inzicht in de huidige en gewenste gedrag- en waardecompetenties<sup>a</sup>. Het schetst een beeld dat gezien kan worden als vertrekpunt voor verdere persoonlijke, projectteam- of organisatieontwikkeling. RDA biedt daarmee toegevoegde waarde aan een breed scala ontwikkelingstrajecten. Het is een ontologisch ervaringsstelsel gebaseerd op taal, waarbij de analyse plaatsvindt aan de hand van woorden en begrippen die voorzien zijn van gewogen kenmerken.

Eén van de belangrijkste kenmerken van het RDA model is de integrale aanpak. Twee aspecten hiervan wil ik hier behandelen.

Ten eerste besteedt het RDA model niet alleen aandacht aan effectief gedrag maar ook aan ineffectief gedrag. We besteden aandacht aan de vervorming van effectief gedrag, het "te veel" met andere woorden, iets wat vergelijkbaar is met de valkuil in

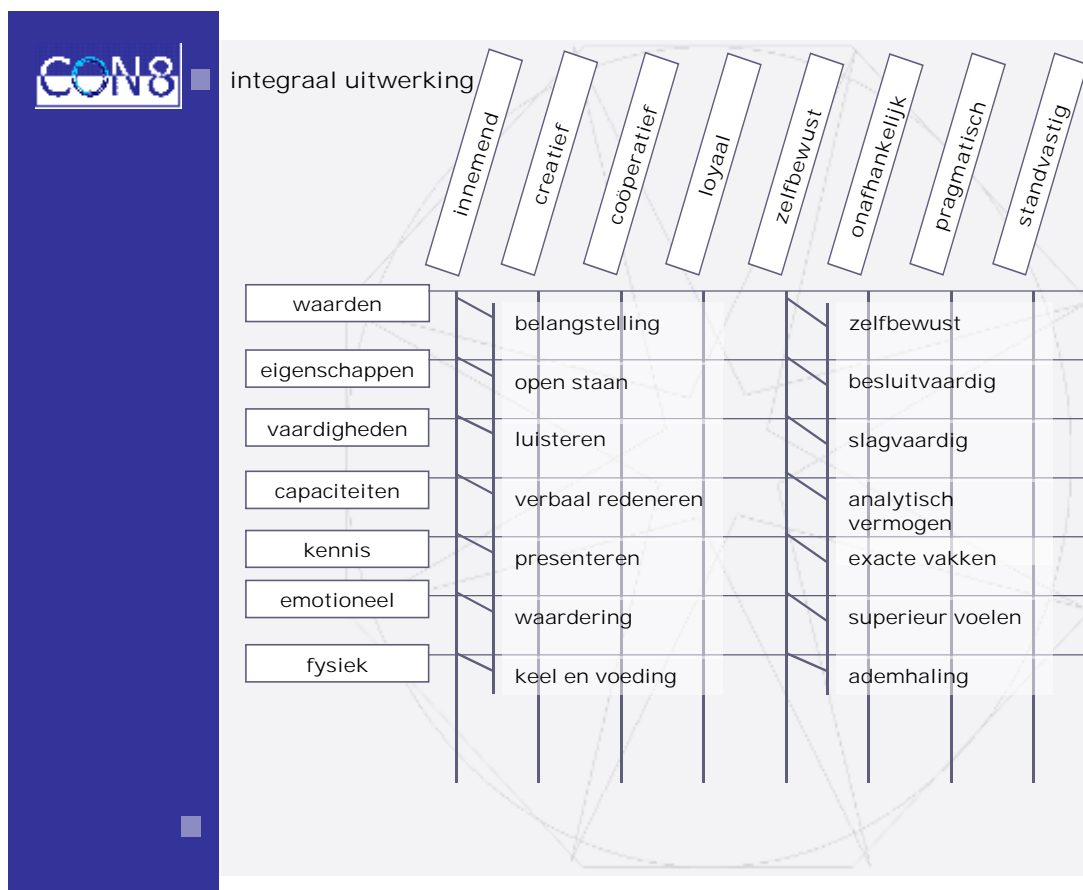
---

<sup>a</sup>. Gedrag wordt in het RDA op het gebied van werkelaties omschreven als: aan de ene kant het gewenste gedrag dat nodig wordt geacht voor het uitvoeren van een bepaalde functie. En aan de andere kant het vertoonde gedrag van een bestaande werknemer dat aan de hand van beantwoorden van een vragenlijst wordt 'blootgelegd'. Op die manier kan wel of niet een match tot stand komen.

de theorie van de kernkwadranten. Dit noemen we 'licht ineffectief'. Daarnaast kan het model worden gebruikt voor het opsporen van 'echt ineffectief' gedrag.

De tweede vorm van integraliteit hangt samen met een holistisch mensbeeld. Er zijn veel testen, toetsen en instrumenten op de markt om te kunnen meten. Deze zijn echter vaak wel beperkt tot enkele aspecten van menselijk functioneren. Ze zeggen bijvoorbeeld iets over de persoonlijkheid van mensen en over hun eigenschappen, maar niets over de capaciteiten. Testen die hier wel iets over zeggen, zijn echter door anderen ontworpen en de uitslagen van beide zijn dan ook niet zo maar met elkaar te vergelijken.

RDA biedt echter wel een kapstok om al die aspecten van de projectmanager naast elkaar te plaatsen. Alle modules (zie figuur 6) binnen het RDA-model zijn n.l. gebaseerd op hetzelfde assenstelsel.



Figuur 4: RDA integraal

Figuur 5 laat zien hoe het integrale model eruit ziet als we naar één as kijken. Bijvoorbeeld as 1 innemend. Iemand is innemend, dat is een zijnskwaliteit, een onderdeel van je persoonlijkheid. Een belangrijke waarde daarbij is belangstelling tonen. Belangstelling tonen, doe je onder andere door open te staan, dat is gedrag. Open staan vraagt wel om bepaalde vaardigheden, luisteren bijvoorbeeld. De capaciteit die erbij hoort is verbaal redeneren. Redeneren lijkt tegengesteld aan luisteren maar is het niet. Een zinvol gesprek is immers alleen maar mogelijk als de

spreker ook luistert. Bij kennis kun je denken aan presentatietechnieken of aan regels rondom luisteren.

Op emotioneel niveau heeft het te maken met waardering geven en waardering krijgen. Tot slot blijken mensen die ineffectief zijn op dit terrein vaker dan anderen problemen hebben met de keel en de slokdarm. Denk bijvoorbeeld maar aan ineffectief gebruik van de stem bij het houden van een presentatie, bijvoorbeeld ten gevolge van zenuwen.

Een paar voorbeelden laten zien hoe belangrijk deze integrale aanpak in de praktijk is.

- Een projectmanager, werkzaam op MBO niveau, past qua eigenschappen prima in deze functie op HBO niveau. Heeft hij echter ook de capaciteiten om de cursussen die noodzakelijk zijn te gaan volgen?
- Deze projectmanager heeft de motivatie om aan zijn stimulerend gedrag te gaan werken. Een training is gewenst. Maar welke vaardigheden dient hij nu precies te ontwikkelen?
- Een projectmedewerker zit in een reïntegratie traject. Qua eigenschappen en capaciteiten past hij in de nieuwe projectleiderfunctie en hij heeft er zin in. Hoe zit het echter met de fysieke component? De projectmedewerker zit niet voor niets al een half jaar thuis.

De voorbeelden laten duidelijk zien hoe belangrijk het is om de verschillende aspecten van de mens (de complete mens) in ogenschouw te nemen en niet louter enkele aspecten. Laten we nu eens kijken naar de diverse aspecten van dit integrale mensbeeld:

#### *Fysiek:*

Bij het fysieke functioneren van mensen gaat het eigenlijk om twee aspecten:

Ten eerste het zuiver fysieke. Dit is vooral herkenbaar als je niet gezond bent. Een wond en een breuk bijvoorbeeld veroorzaken pijn.

Ten tweede het psychosomatische. Het feit dat je je goed voelt of slecht is vaak niet terug te voeren tot het wel of niet hebben van duidelijke klachten. En dan nog. We hebben niet allemaal dezelfde pijngrens en de één blijft sneller in bed bij een griep dan de ander. Kortom er zitten relaties tussen ons gedrag en de soort klachten waar we last van kunnen hebben. Dit zijn volgens ons geen causale relaties, maar er is vaak wel een relatie.

Bij stress bijvoorbeeld krijgt de één rugklachten en de ander maagklachten. De zwakke plek is aanwezig en wordt wellicht op zich niet veroorzaakt door stress, stress heeft er echter wel een negatieve uitwerking op, waardoor het verhevigt.

Via onze instrumenten richten wij ons op punt 2, de ziektebeleving. Bewustzijn op de zwakke plekken kan helpen bij het zoeken van een goede werkplek. Het is bijvoorbeeld bekend dat mensen met aanleg voor astma hier meer last van hebben als zij in een bedompte, kleine ruimte moeten werken, maar ook dat zij hier meer last van hebben als zij symbolisch minder de ruimte krijgen.

#### *Emotioneel:*

Dat brengt ons bij emoties. Deze spelen een belangrijke rol bij de vraag hoe we ons voelen. Of met andere woorden bij de beleving van gezondheid of ziekte. Hierbij komen aspecten kijken als beleving van stress en werkdruk, of iemand zich gemakkelijk of juist moeilijk uit, of iemand zelfvertrouwen heeft of juist niet, hoe iemand met druk en conflicten omgaat en hoe iemand relaties aangaat.

### *Cognitie:*

Met cognitie bedoelen we de aanwezige kennis. Kennis als basis van het beroepsmatig functioneren van een projectmanager. Een goede nulmeting van de aanwezige kennis laat ons in vergelijking met de benodigde kennis om een functie goed te kunnen uitoefenen zien waar we aandacht aan dienen te besteden.

### *Capaciteiten:*

Capaciteiten zijn voorwaarden tot het welslagen van persoonlijke investeringen ten aanzien van kennisverwerving en het aanleren van vaardigheden.

Niet alles is voor ons bereikbaar. Er zijn grenzen aan onze vermogens. Maar soms kunnen we ook meer of andere dingen dan we op grond van onze schoolloopbaan aannemen. Een goede capaciteitenanalyse biedt dan zicht op de verhouding wat personen willen en wat ze kunnen.

### *Vaardigheden:*

Vaardigheden bevinden zich op het snijvlak van de meer abstracte vormen van menselijke competenties zoals eigenschappen en waarden en de meer concrete en meetbare aspecten zoals kennisdoelen. Wellicht daardoor zijn vaardigheden cruciaal in het arbeidsproces omdat ze vaak zowel goed waarneembaar voor de mensen zelf als wel voor directe omgeving. Ook opleidingsdoelen worden vaak aangegeven in termen van vaardigheden. Bij vaardigheidsanalyses zijn eigenlijk twee fases te onderscheiden. We kijken hierbij niet alleen naar vaardigheden die de persoon heeft opgedaan in het arbeidsproces maar ook naar vaardigheden die opgedaan zijn door hobby's, werkzaamheden thuis en vrijwilligerswerk.

Een andere belangrijk aspect bij vaardigheden is de interesse. Het gaat ons er niet alleen maar om of iemand iets goed kan, maar ook of iemand iets graag doet.

1. Kan ik niet goed en vind ik ook niet leuk	2. Kan ik goed, maar vind ik niet leuk
3. Kan ik niet goed, maar vind ik wel leuk	4. Kan ik goed en vind ik ook leuk.

Tabel 3: vaardigheden en interesse matrix

De samenhang tussen interesse en kundigheid biedt mogelijkheden uitspraken te doen over passende arbeidssegmenten en de persoonlijke vaardigheden die daarbij een rol spelen. Op het eerste gezicht laat de matrix zien dat het vierde vak het beste past bij de projectmanager. In de praktijk zal vak drie echter de meeste motivatie opleveren.

### *Eigenschappen:*

Het meest cruciale niveau bij het bepalen van geschikt werk is wel het eigenschappenniveau. Of zoals we dat vaak in meer gangbare taal zeggen "werk moet wel bij je passen", en daarmee refereren we dan vaak aan eigenschappen.

Spreken we bij de meer concrete vormen van motivatie, zoals kennis en vaardigheden over leerdoelen, zo spreken we bij eigenschappen meer over coaching en counseling.

Eigenschappen zijn zeer sterk persoonsgebonden. Het gaat om een persoonlijke stijl van omgaan met werk. Als we daar rekening mee houden is de slagingskans van effectief bemiddelen, zeker op de wat langere termijn, beduidend hoger. Wij spreken in dat kader van een kwalitatieve match. Hiervoor is het echter noodzakelijk dat de personen hun specifieke eigenschappen ook herkennen. Het grote voordeel van de op het RDA model gebaseerde gedragscriteria is dat alle beschrijvingen positief gesteld zijn en dat de persoonlijke touch gezocht wordt in de combinatie van eigenschappen en de mate waarin voorkeursgedrag gehanteerd wordt. Zo ontstaan profielen die erg inzichtelijk werken als leidraad bij het vinden van geschikt en passend werk.

### *Waarden:*

Waarden of zingeving is het meest abstracte niveau waarop motivatie binnen werk kan worden beschreven. Bewustwording van persoonlijke waarden leidt tot een meer gerichte keus waarbij ook naar de langere termijn en persoonlijke ontwikkeling wordt gekeken. Hoewel op alle niveaus nog wat ongemakkelijk met dit aspect van motivatie wordt omgegaan verdienen vooral de lager geschoolden op dit gebied de aandacht.

Hoewel het lijkt alsof werk een steeds minder centrale rol gaat spelen in het leven, met name door de groei van vrije tijd, is een belangrijke tendens binnen de arbeid dat mensen steeds meer voldoening willen vinden in hun werk. Werk dient aan te sluiten bij de persoonlijke motivatie en interesse. Alleen dan kan de projectmanager het steeds sneller wordende tempo van veranderingen adequaat het hoofd bieden. Interesse, motivatie en persoonlijke waarden in het werk zijn dan ook belangrijke factoren in het ontwikkelen van een persoonlijke leidraad bij het vinden van werk.

Het belang van zingeving komt vooral tot uiting wanneer werkzaamheden en taken van projectmanagers niet volgens verwachting verlopen. Omdat waarden moeilijk onder woorden zijn te brengen vindt ongenoegen op dit niveau ook vaak een uitlaatklep op andere niveaus. Het is dan ook van groot belang de onderlinge verbanden tussen de diverse niveaus te onderkennen.

### *Arbeidsvoorwaarden en spiritualiteit:*

Deze twee aspecten worden door ons niet in kaart gebracht. Arbeidsvoorwaarden niet omdat het een organisatiespecifieke behoefte betreft en spiritualiteit niet omdat dit geen directe relatie met het werk heeft.

Om effectief te zijn op de dienen ook de tegenhangende competenties effectief te zijn. Hieronder de acht assen met hun tegenhangers:

As 1 innemend – belangstellend.

Deze kwaliteit dient altijd vergezeld te gaan met een redelijke score op loyaal - toegewijd. Mensen die doorslaan op as 1 worden hysterisch. Hysterie kenmerkt zich door het gericht zijn op de ander teneinde er zelf voordeel uit te behalen. Een loyale instelling en het tonen van toewijding zorgen dat de persoon ook op de ander gericht blijft.

As 2 creatief – stimulerend.

Deze kwaliteit dient altijd vergezeld te gaan met een redelijke score op standvastig – organiserend. Een overdosis aan creativiteit / levensgenietend kan leiden tot manie. Standvastigheid en kunnen organiseren zijn kwaliteiten die tomeloze creativiteit in banen kunnen leiden.

As 3 Coöperatief – saamhorig.

Deze kwaliteit dient altijd vergezeld te gaan met een redelijke score op pragmatisch – realistisch. Personen die hoog scoren op as 3 zijn geneigd om zich te veel op de ander te richten. Indien deze kwaliteit niet ondersteund wordt door een pragmatische instelling kan dit onderzoek komt is het toevoegen van een normprofiel voor projectmanagers.

As 4 Loyaal – toegewijd.

Deze kwaliteit dient altijd vergezeld te gaan met een redelijke score op onafhankelijk – zelfstandig. Personen die hoog scoren op as 4 zijn geneigd hun eigen belangen uit het oog te verliezen. Zij betonen zich te loyaal en zijn vatbaar voor depressies. Zij moeten leren onafhankelijk te zijn.

As 5 Zelfbewust – diplomatiek.

Deze kwaliteit dient altijd vergezeld te gaan met een redelijke score op coöperatief – saamhorig. Is dit niet het geval dan kan er grootheidswaan optreden. Men heeft dan geen oog meer voor de omgeving en de behoeften die daar leven.

As 6 Onafhankelijk – zelfstandig.

Deze kwaliteit dient altijd vergezeld te gaan met een redelijke score op creatief – stimulerend. Te onafhankelijk leidt tot cynisme of in een ernstiger vorm sadisme. Door andere mensen te stimuleren en te ondersteunen in hun creativiteit wordt dit voorkomen.

As 7 Pragmatisch – realistisch.

Deze kwaliteit dient altijd vergezeld te gaan met een redelijke score op innemend – belangstellend. Pragmatisme is een grote kwaliteit, maar een teveel kan lijden tot ongeïnteresseerdheid, ongevoeligheid en mogelijk tot psychopathische neigingen. Innemend – belangstellend zorgt voor een referentiekader om deze patronen te doorbreken.

As 8 Standvastig – organiserend.

Deze kwaliteit dient altijd vergezeld te gaan met een redelijke score op zelfbewust – diplomatiek. Extreme standvastigheid komt voor uit onzekerheid. Als je het anker niet in jezelf kunt vinden ga je het zoeken in externe zaken. In extreme situaties

leidt dit tot schizoïde vormen van gedrag. Een gezonde mate van zelfbewustheid zorgt ervoor dat je stabiliteit in jezelf vindt.

Bij de totstandkoming van de rolbeschrijvingen is voor het domein werkrollen gebruik gemaakt van de JURY-METHODE . We gaan er bij de jurymethode vanuit dat informatie die relevant is om een rol in het domein adequaat te beschrijven, afkomstig dient te zijn uit meerdere bronnen, zoals literatuur en ook de persoonlijke ervaring van een werkbaar groot aantal onderzoekers.

We kozen ervoor in diades te werken van telkens twee onderzoekers. De keuze om met een diade te werken is voortgekomen uit de overweging dat op deze wijze de creativiteit van de onderzoekers aanzienlijk toeneemt. Er ontstaat meer openheid, meer flexibiliteit, meer inlevingsvermogen en er worden meer ideeën gegenereerd. Bovendien wordt de informatie betrouwbaarder gewogen en worden eigen projecties eerder onderkend en ondervangen, terwijl rigide denkpatronen minder hun kans krijgen. In het onderzoek is gewerkt met wisselende diades van onderzoekers om de uitgeschreven rollen te controleren op consistentie en leesbaarheid. Tevens ontstond zo een zekere waarborg wat betreft betrouwbaarheid en validiteit. Aangezien in de verschillende diades een van de twee onderzoekers steeds dezelfde persoon was, namelijk de coördinator van het onderzoek, kwam op deze wijze de coördinatie en de continuïteit van het onderzoek goed tot zijn recht.

De rollen in het domein werkrollen zijn ontstaan in een aantal fasen, respectievelijk de leesfase, de sorteefase en de schrijffase.

In de leesfase verzamelden we gegevens uit relevante literatuur op het gebied van het betreffende domein. Deze literatuur was zeer divers en omvatte zowel vakliteratuur op het gebied van psychologie, psychiatrie en psychotherapie, alsook artikelen uit populair wetenschappelijke tijdschriften. De reden waarom we bij de materiaalverzameling veelvuldig gebruik gemaakt hebben van populair-wetenschappelijke en literaire bronnen is, dat we ernaar streefden het gebruik van vakjargon, dat vaak een te grote abstractie vormt van de werkelijkheid, te vermijden. In de rolbeschrijvingen is dan ook zo veel mogelijk gebruik gemaakt van de omgangstaal. Verder richtten we ons op het verkrijgen van een zo groot mogelijke diversiteit van gegevens om te bewerkstelligen dat er genoeg informatie was om alle clusters van rollen gedetailleerd te kunnen uitwerken. De verzamelde gegevens dienden als uitgangsmateriaal voor de nadere uitwerking van de rollen.

In de sorteefase evalueerden we het verzamelde materiaal aan de hand van de richtinggevende principes die aan de verschillende rollen ten grondslag liggen en ordenden we het materiaal volgens de ontwikkelde basisstructuur van het roldiagram: het assenmodel. We hebben ons hierbij laten leiden door het idee dat een rol enkelvoudig en niet als een samenstel van rollen moet worden geanalyseerd en beschreven. Bij de rollen werd gesorteerd in twee etappes. Eerst een grove sortering naar de acht assen, vervolgens een fijne sortering naar de uitsplitsing in specifieke rollen. Tijdens de sorteefase bleven we voortdurend nog teksten verzamelen. Daarbij hebben we ernaar gestreefd ook die teksten die op het

eerste gezicht ons model niet leken te bevestigen verder te sorteren en uit te splitsen. Juist deze werkwijze heeft eraan meegewerkt dat wij tot een verdere detaillering van het model kwamen. We ontdekten op deze wijze bijv. dat bepaalde rollen verder uit te splitsen waren in telkens een rol vanuit een 'bovenpositie' en een rol vanuit een 'onderpositie'.

In de schrijffase werden de rollen voor het betreffende domein uitgeschreven, waarbij gebruik werd gemaakt van brainstorming en focussing. Focussing, letterlijk het zich emotioneel scherp stellen, is volgens Gendlin een valide methode om informatie over gedrag te genereren. Zo maakten we gebruik van verbeeldings- en inlevingstechnieken en stelden ons onder andere de vraag: "Kennen we personen bij wie deze rol een aspect is van hun persoonlijkheid?" De op deze wijze gegenereerde ideeën noteerden we op aparte kaartjes, waarna ze gerubriceerd werden in de diverse rolcategorieën Voor het domein werk: leiderschap, werk, besluitvorming, beoordeling, moeilijke situaties, en probleem- en conflicthantering. Bij het feitelijk uitschrijven van een rol maakten we wederom gebruik van de inlevingstechnieken en werd per categorie het materiaal grondig bewerkt en vertaald.

Zo ontstonden de rolbeschrijvingen in hun eerste versie. Deze eerste versie is naderhand intensief gecorrigeerd door een andere diade, wat resulteerde in de uiteindelijke rollen voor het betreffende domein.

#### Wetenschapscyclus

De beschreven Jury-Methode sluit aan bij de 'wetenschapscyclus' (science cyclus) zoals deze door Popper is beschreven. Deze is gericht op het creëren van wetenschappelijke theorieën met een zekere geldigheid. Ook in het RDA-model is op die manier gewerkt. Wetenschappelijke theorieën beschouwt Popper als structuren die informatie organiseren en gegevens met elkaar in verband brengen. Hij keert zich tegen het inductivisme omdat het streven naar een zo hoog mogelijke graad van confirmatie in wezen samengaat met het streven naar een kleinere empirische inhoud van theorieën.

Een uitspraak als 'het gaat regenen' heeft een grote waarschijnlijkheid, maar geeft in feite weinig informatie. Bij de uitspraak 'het gaat volgende week regenen' neemt de waarschijnlijkheid af, maar de empirische inhoud toe. Popper wijst erop 18 Karl R. Popper (1902-1994), een Oostenrijkse fysicus en wetenschapsfilosoof, stelde in 1934 dat uit een groot aantal afzonderlijke waarnemingen, ook al zijn ze waar, nog niet de juistheid van een theorie volgt. Wel kan uit een enkele afzonderlijke waarneming de onjuistheid van een verklaring volgen.

Popper geeft het navolgende voorbeeld: Uit de waarneming van een groot aantal zwanen leidt een onderzoeker af dat alle zwanen wit zijn. Hij meent een voldoende aantal waarnemingen gedaan te hebben om deze uitspraak te doen (verifiëren). Toch, zo stelt Popper, geeft hem dit niet het recht logisch dwingend te zeggen dat alle zwanen wit zijn. Immers, hoe groot ook het aantal waarnemingen, het is steeds mogelijk dat een zwarte zwaan gevonden wordt, waarmee de theorie is weerlegd (falsificeren). Popper meent dat het doel van de

wetenschap juist de groei van onze kennis is, en daarmee het vergroten van empirische inhoud van theorieën. Het inductivisme en het streven naar confirmatie belemmeren

in feite de wetenschappelijke vooruitgang. De door hem beschreven wetenschapstheorie is te herleiden tot de volgende grondprincipes:

- Falsificatie
- Trial-and-error
- Open geestesgesteldheid

#### *Falsificatie*

Het principe van de 'falsificatie' houdt in dat een theorie of model deugdelijk is als deze

voorspellingen van de werkelijkheid doet, die bevestigd of verworpen kunnen worden.

Als een voorspelling uitkomt en niet gefalsifieerd wordt, dan wil dit zeggen dat de theorie voorlopig houdbaar is. Het principe van falsificatie staat tegenover het principe van verificatie. Bij verificatie richt men zich erop de theorie voortdurend te bevestigen. Dit leidt tot oncontroleerbare speculaties, tot dogmatische systeembouwerij en tot ijzeren wetten die zichzelf voortdurend lijken te bevestigen.

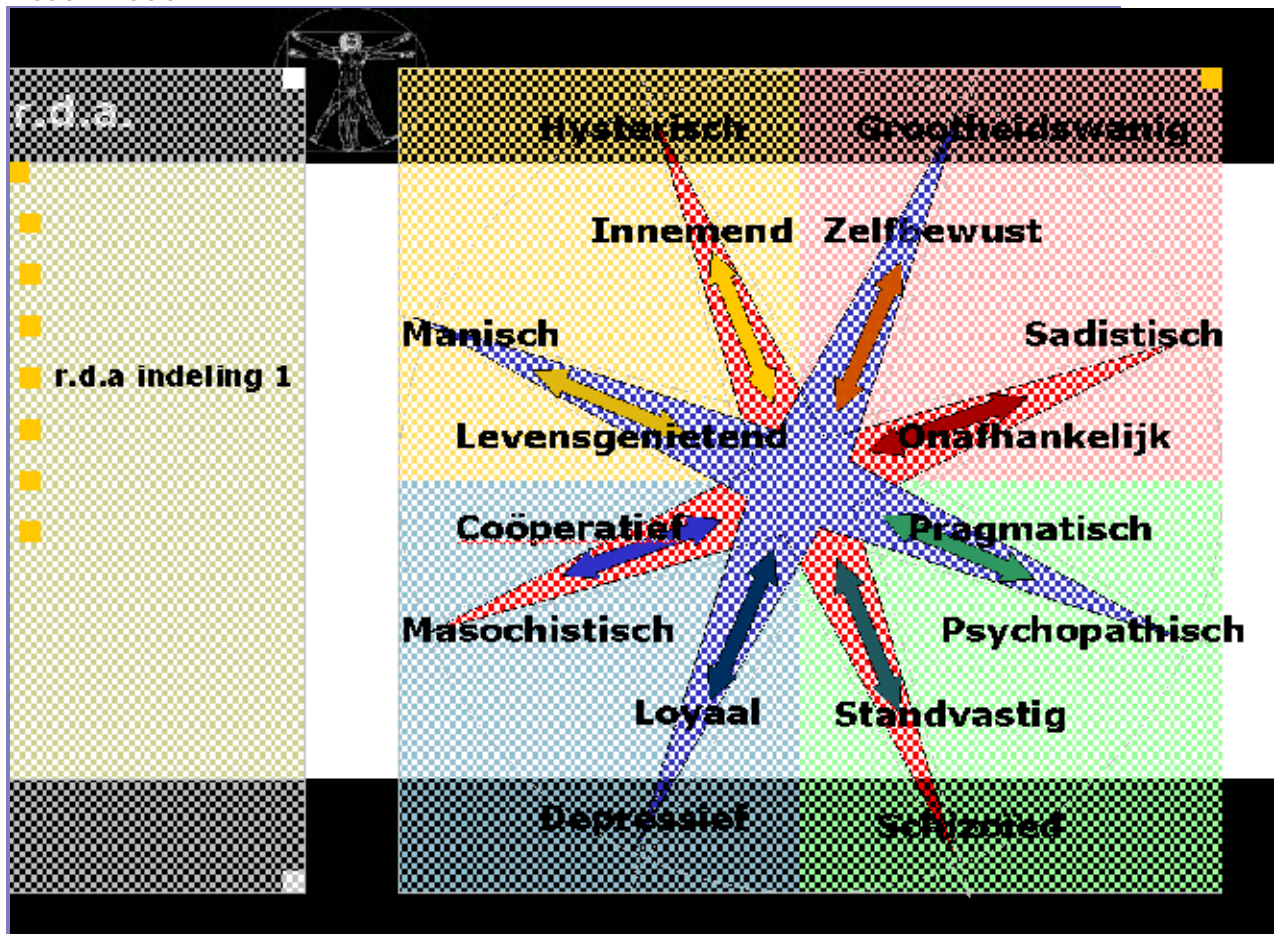
#### *Trial-and-Error*

Popper ziet wetenschappelijke vooruitgang als de uitkomst van een methode van 'trial-and-error' waarbij het er niet om gaat theorieën een steeds grotere confirmatiegraad of waarschijnlijkheid te geven, maar om 'zwakke' theorieën zo snel mogelijk te elimineren. Wetenschappelijke vooruitgang loopt volgens Popper niet van waarneming naar theorie via inductie, maar begint met een probleem in het antwoord waarop een theorie wordt gecreëerd. Uit deze theorie worden toetsbare (lees: falsificeerbare) voorspellingen afgeleid. Kloppen deze voorspellingen dan wordt de theorie voorlopig als de beste benadering van de objectieve waarheid aanvaard. Zo niet, dan wordt de theorie als een 'error' verworpen en moet een nieuwe theorie als een 'trial' worden opgezet, enz.

#### *Open geestesgesteldheid*

Popper ontkent de mogelijkheid van een onbevooroordeelde waarneming. Alle waarneming eist volgens hem een point of view, een vooronderstelling van waaruit die waarneming mogelijk wordt. Popper vergelijkt waarneming met een zoeklicht. De theorie die een bepaalde waarneming mogelijk maakt strijkt als een zoeklicht over de 'werkelijkheid'. Er is daarmee geen sprake van een natuurlijk gegeven empirische basis: de empirische basis is theorieafhankelijk. Toch is een dergelijke basis nodig om theorieën te falsificeren. Popper stelt nu dat elke wetenschappelijke discipline zijn empirische basis zelf moet vastleggen door bepaalde uitgangspunten als waar te nemen. Deze 'paradigmatische' theorieën zijn het fundament waar wetenschappers op door kunnen bouwen.

## Assenmodel



Figuur 5: RDA assenmodel

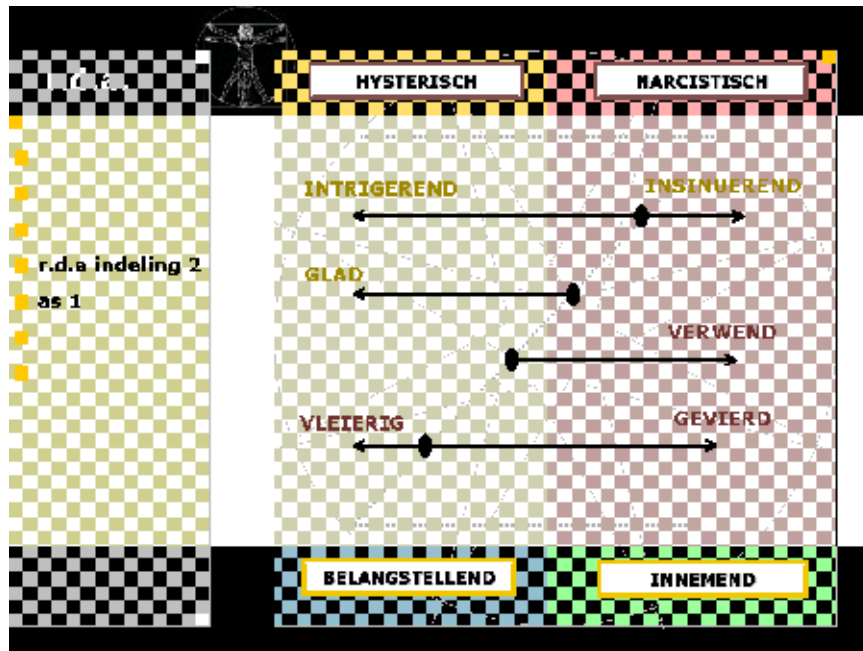
Het assenmodel is opgebouwd uit acht assen, waarop telkens een aantal rollen zijn gesitueerd. De acht assen zijn resp.:

- AS 1 - INNEMEND, HYSTERISCH
- AS 2 - LEVENSGENIETEND, MANISCH
- AS 3 - COÖPERATIEF, MASOCHISTISCH
- AS 4 - LOYAAL, DEPRESSIEF
- AS 5 - ZELFBEWUST, GROOTHEIDSWANIG
- AS 6 - ONAFHANKELIJK, SADISTISCH
- AS 7 - PRAGMATISCH, PSYCHOPATISCH
- AS 8 - STANDVASTIG, SCHIZOIED

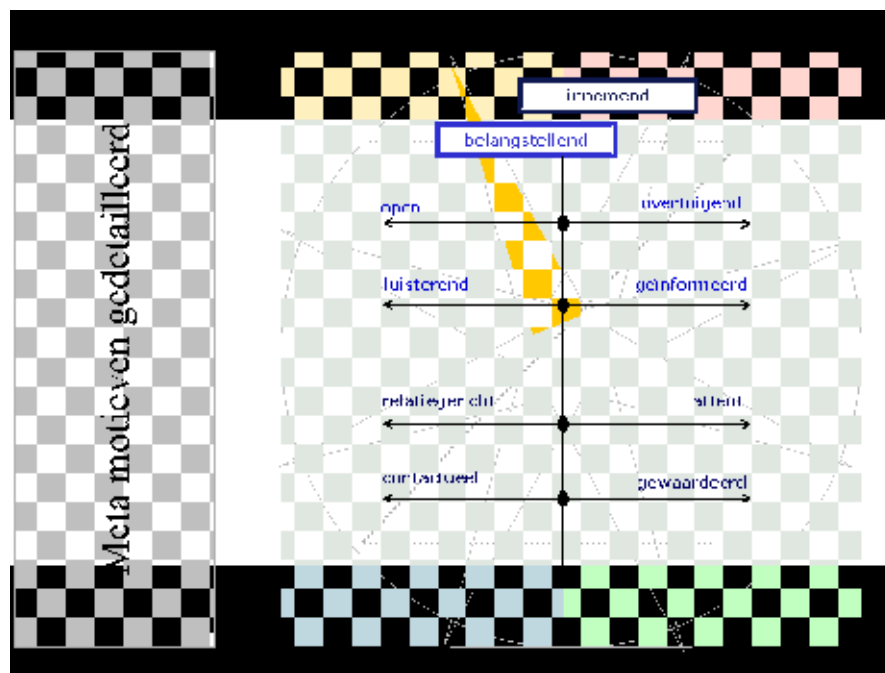
### Detaillering

Het assenmodel is verder gedetailleerd. In de navolgende schema's wordt een voorbeeld als verder uitgewerkt weergegeven.

Op een as zijn naast effectieve rollen en obsessieve rollen weergegeven, dit kan voor elke as worden gedaan



Figuur 6: effectieve en ineffectieve (obsessieve) rollen



Figuur 7: RDA metamotieven

In het assenmodel zijn persoonlijkheidskarakteristieken gerelateerd aan rollen en motieven die daaraan ten grondslag liggen. Door het assenmodel op te vatten als een motieven-diagram en te kijken naar de motieven van waaruit de persoon handelt, is het mogelijk te voorspellen hoe bepaalde interacties zullen gaan verlopen en of deze in effectieve dan wel niet-effectieve interactiepatronen zullen uitmonden.

## Osgood factoren

Er zijn overeenkomsten tussen de dimensies van het RDA-assenmodel en de polariteiten zoals deze zijn gevonden in factoranalytisch onderzoek van Osgood: de zgn. Osgood-factoren.

In factoranalytisch onderzoek van Osgood is gevonden dat persoonsbeschrijvingen te herleiden zijn tot drie factoren te weten: Evaluatie, Potentie, Activiteit

EVALUATIE met als polariteit positief - negatief of effectief - niet-effectief, heeft betrekking op de positieve of negatieve waardering van een persoonlijkheidskenmerk.

POTENTIE met als polariteit sterk - zwak, geeft weer in hoeverre een eigenschap sterk of zwak is.

AKTIVITEIT met als polariteit emotioneel - rationeel, duidt aan in hoeverre een eigenschap emotioneel of rationeel, direct of indirect is.

In het RDA-assen-model zijn de Osgood factoren terug te vinden in een circumplex structuur.

De factor EVALUATIE met de polariteit effectief - niet-effectief, is terug te vinden in respectievelijk het centrum en de band daaromheen.

De factor POTENTIE is terug te vinden in de as zelfbewust, grootheidswanig en in de as loyaal, depressief.

De factor AKTIVITEIT is terug te vinden in de as levensgenietend, manisch en in de as pragmatisch, psychopathisch

## De BIG5

Naast de 'wetenschapscyclus' van Popper ligt ook de 'Grote Vijf' persoonlijkheidstheorie van Allport en Odbert e.a. (Big-Five-Factor Personality Inventory) ten grondslag aan het RDA- model. Deze theorie omvat een vijftal overkoepelende persoonlijkheidskenmerken, de zgn. 'stabiele eigenschappen'. Dit zijn de volgende vijf:

- Extraversie (1)
- Mildheid (2)
- Ordelijkheid (3)
- Emotionele stabiliteit (4)
- Autonomie (5)

Alle andere karaktertrekken zouden vallen onder één van deze vijf. Elke 'stabiele eigenschap' bevat een verzameling persoonlijkheidskenmerken die onderling verwant zijn. Iemand die hoog scoort bij extraversie, is bijv. uitbundig, spontaan en op en. Scoort een persoon laag op deze hoofdeigenschap dan is hij gesloten, introvert, stug, eenzellig en ontoegankelijk. Een hoge score op mildheid is synoniem met verdraagzaamheid, vreedzaamheid en vergevingsgezindheid. Iemand met een lage score op mildheid is bazig en heeft de behoefte aan ruzie maken. De meeste persoonlijkheidskenmerken zijn een mengsel van twee hoofdeigenschappen. Een vermenging van veel extraversie en mildheid, waarbij de eerste hoofdeigenschap domineert, levert 'opgewektheid' op. Domineert de mildheid boven extraversie, dan is de persoon 'vriendelijk'. Weinig mildheid en nog minder

extraversie maken iemand 'stuurs'. Domineert een beetje extraversie over heel weinig mildheid, dan wordt een persoon als 'egocentrisch' aangeduid. Het RDA-model is ruimer dan de 'Grote Vijf' overkoepelende persoonlijkheidskenmerken. Er is sprake van acht assen, die zich als volgt verhouden tot de 'Big Five' hoofdeigenschappen:

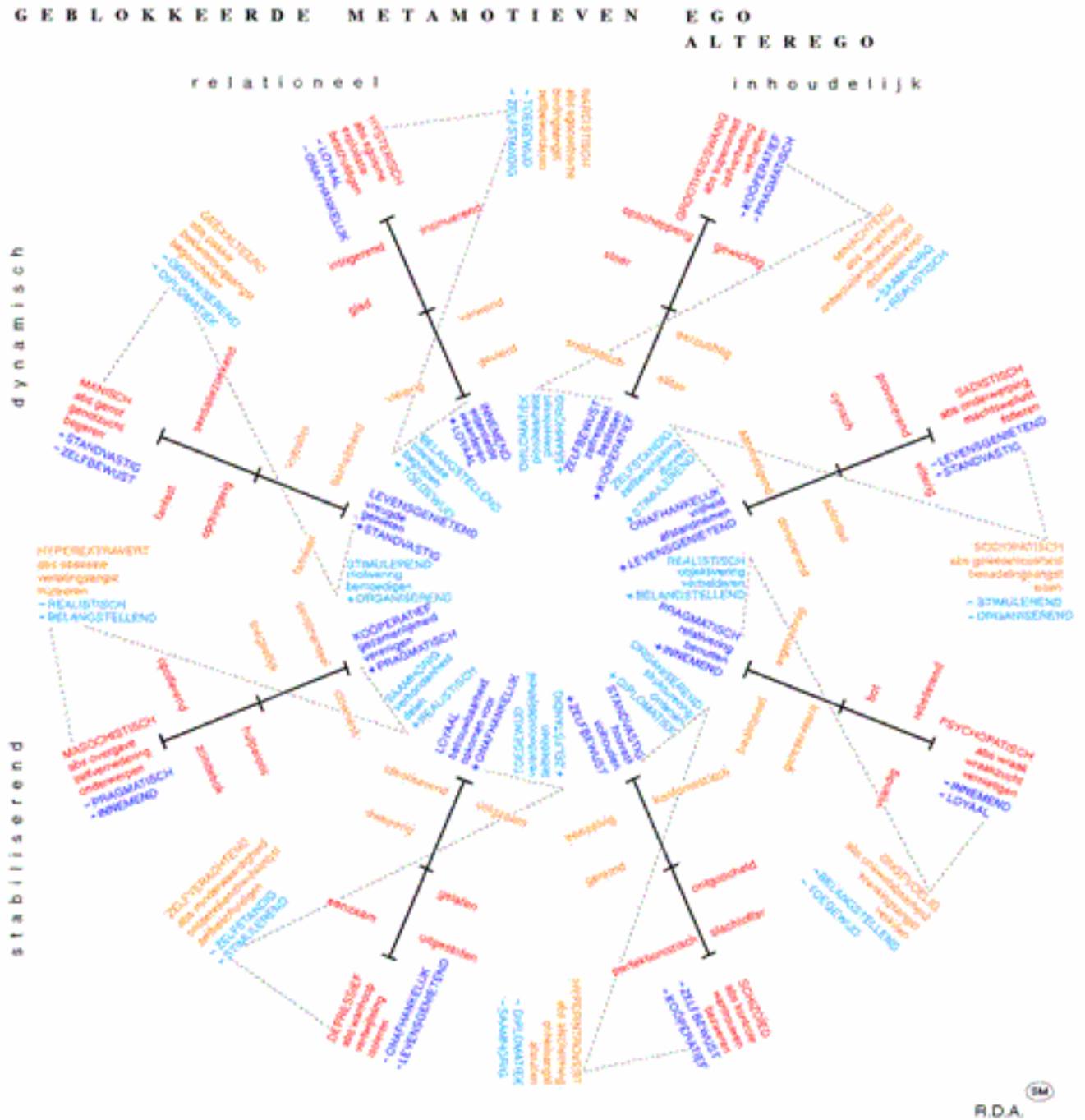
- EXTRAVERSIE omvat as 1 innemend, belangstellend en as 2 creatief, stimulerend.
  - MILDHEID omvat as 3 coöperatief, samenwerkend en as 4 loyaal, toegewijd.
  - ORDELIJKHEID omvat as 8 standvastig, organiserend.
  - EMOTIONELE STABILITEIT omvat as 7 pragmatisch, realistisch.
  - AUTONOMIE omvat as 6 onafhankelijk, zelfstandig en as 5 zelfbewust, diplomatiek.
- In de volgende figuur worden de 'Big Five' persoonlijkheidseigenschappen weergegeven in het RDA- model.

### Lastige mensen

Een veel gehanteerde typologie betreffende het omgaan met lastige mensen kan in het schema geprojecteerd worden van het assenmodel.

1. De DIKTATOR poneert direct zijn onwrikbaar oordeel en overheerst. Hij intimideert, gaat snel in de aanval en neemt vaak een starre houding aan. Tegenover de dictator kun je beter discussies vermijden, hem in zijn waarde laten, een zakelijke houding aannemen, en wanneer hij boos wordt de storm laten overwaaien.
2. De VITTER heeft altijd commentaar en ergert zich aan kleinigheden. In zijn ogen schiet men voortdurend tekort en daar komt hij telkens op terug. Geef de vitter geen gelijk, kap het gesprek, negeer zijn op- en aanmerkingen, zet hem zonodig klem en forceer oplossingen.
3. De UITSTELLER neigt ertoe dingen op de lange baan te schuiven. Hij is gemakzuchtig, vergoelijkt zijn eigen tekortschieten en neigt ertoe zaken zo te arrangeren dat anderen opdraaien voor de consequenties. Neem de uitsteller nooit taken uit handen, spreek hem aan op zijn verantwoordelijkheid en haal de moeilijkheden naar de oppervlakte.
4. De INTRIGANT roddelt en speelt vertrouwelijke informatie door om hiermee voordeel te behalen. Hij kent geen loyaliteit en neigt ertoe anderen tegen elkaar uit te spelen en onderuit te halen. Ga bij de intrigant in de aanval en betrap hem. Verzamel bewijzen en betrek zonodig de groep erbij, maar geef hem ook ruimte om zich zonder gezichtsverlies terug te trekken.
5. De ALLESWETER etaleert zijn vaak omvangrijke kennis van een beperkt aantal onderwerpen, en weet het vaak zo te plooiën dat deze steeds aan bod komen. Naar anderen uit hij zich laatdunkend en weinig coöperatief. Tegenover de allesweter kun je maar beter je zaken goed op een rij hebben, en respect tonen waar hij dit verdient. Accentueer het belang van samenwerking en teamvorming.
6. De ZWIJGER houdt zijn mond, en trekt zich al gauw terug op zijn eiland. Hij gaat solistisch te werk en heeft er moeite mee om zich op anderen af te stemmen. Stel bij de zwijger open vragen, d.w.z. vragen die niet met ja of nee kunnen worden beantwoord, en reageer verbaal op zijn non-verbale communicatie.

BIJLAGE: Grafische beschrijving zijn- en toonkwaliteiten



Figuur 8: Grafisch RDA model