

ACADEMY

Waarom is er zoveel vraag naar personal skills?



**EXPERIENCE THE EXPERIENCE**





Personal skills is een aanduiding voor vaardigheden die zich richten op het verhogen van de effectiviteit van gedrag. Het gaat hierbij om het creëren en benutten van mogelijkheden om gedrag te beïnvloeden en wel in twee richtingen: het eigen gedrag en dat van de ander.



We gebruiken de term personal skills omdat deze aanduiding breed wordt herkend als de verzamelnaam voor opleidingen gericht op het versterken van de persoonlijke effectiviteit. De aanduiding personal skills zelf is ontleend aan de in de VS gehanteerde benaming 'Personal and Interpersonal Skills'. Met deze dubbele aanduiding wordt aangegeven dat het gaat om vaardigheden gericht op jezelf (denk aan zelfkennis) en vaardigheden waarmee je de verbintenis met de ander effectiever kunt aangaan (bijvoorbeeld empathie). Aangezien de beide vormen elkaar overlappen en beïnvloeden volstaan wij (Capgemini Academy) met het begrip personal skills (hierna PS genoemd).

## Effectief gedrag

PS richten zich op de gedragsaspecten van het professioneel handelen in organisaties. Een professional beheerst een vak en bezit de daarbij behorende kennis, inzichten en vaardigheden om dit vak in de praktijk uit te oefenen. Het begrip praktijk is hier van belang. Een professional moet een vak uitoefenen in een omgeving waar anderen actief zijn en moet daarbij bewerkstelligen dat zijn doen en laten geaccepteerd wordt. De acceptatie van zijn inbreng is essentieel om effect te kunnen hebben: een professional moet impact hebben op mensen en, in het verlengde daarvan, op organisaties.

Met effect en impact bedoelen we dat een professional het gedrag van anderen beïnvloedt om gewenste resultaten te behalen. PS worden ingezet om je vak of rol tot succes te brengen. PS maken dat je in staat bent om situaties naar je naar je hand te zetten. Of beter, dat je situaties zodanig kunt beïnvloeden dat jouw doelen haalbaar worden. Het instrumentarium daarvoor bestaat uit technieken die ontleend zijn aan de sociale wetenschappen (maatschappij- en gedragswetenschappen).

## Context

Situaties zijn nooit identiek. Elke situatie heeft een eigen dynamiek. Dat betekent dat een professional moet kunnen beschikken over een breed scala aan handelingsalternatieven om de juiste interventie te kunnen plegen. Een goede interventie bewerkstelligt een gewenst en beoogt effect in een specifieke situatie. Een professional moet daarom in staat zijn het eigen gedrag aan te passen aan de vereisten van het moment. Hij/zij moet weten wat te doen in het hier en nu. Succesvol zijn in een bepaalde situatie garandeert geen succes in een andere, gelijksoortige situatie. Per situatie verschilt de fysieke en de sociale dimensie. Deze dynamiek noemen we de context en context is allesbepalend, maar wel beïnvloedbaar.



Daarmee is een belangrijk inzicht gegeven: PS bestaan uit een verzameling van inzichten en vaardigheden die ingezet worden afhankelijk van de context. Een goed onderbouwd pallet van kennis, inzichten en vaardigheden over gedragingen van jezelf en anderen, geeft keuzemogelijkheden om meer bewust te handelen. Succes is niet gegarandeerd, maar de kans erop wordt vergroot als je kunt kiezen uit meerder reactievormen. Het intuïtief handelen is voor de meeste professionals te beperkt om een gewenst effect te bereiken. Als professional kom je er niet door te stellen “zo doen we dit nu eenmaal” of “dat is mijn manier van werken en daarmee moet u het doen”. Van een professional wordt verwacht dat hij/zij flexibel en creatief is in de wijze waarop resultaten worden behaald.

## Vertrouwen en acceptatie

We noemen gedrag effectief als je overeenkomstig de situatie en je eigen mogelijkheden gestelde doelen weet te behalen. Dan heb je impact. Impact zelf is zichtbaar in het handelen van anderen. Impact hebben is bewerkstelligen dat mensen nieuwe dingen gaan doen, of bestaande zaken anders aanpakken.

Voordat mensen over gaan tot andere gedrag moeten er sprake zijn van vertrouwen. Mensen moeten bewust of onbewust vertrouwen dat een gedragsverandering voordelen biedt. Als jij als professional aanstuurt op het vertonen van ander gedrag, betekent dit dat de mensen waarmee je werkt jou moeten vertrouwen. En als het gaat om het eigen gedrag moet er sprake zijn van zelfvertrouwen.

Gedragsveranderingen bewerkstelligen zonder dat je als persoon wordt vertrouwd, werkt alleen als er sprake is van dwang en macht. De meeste professionals beschikken niet over machts- of dwangmiddelen. Professionals moeten het hebben van het beïnvloeden van gedrag door zelf te handelen (voorbeeldgedrag tonen, laten ervaren) en door gebruikt te maken van taal (communiceren, overtuigen).

Vertrouwen is de basis van beïnvloeding. En dat aspect van beïnvloeden maakt dat menige professional moeite heeft zich adequaat te gedragen: vertrouwen richt zich op de emotioneel dimensie van relaties en in minder mate op het rationele. Het rationele ervaren we vooral in de nut en noodzaak van de eerder genoemde vakgerichte technieken en methodieken. Vertrouwen speelt een rol bij de acceptatie van het geen ons wordt aangereikt. Vertrouwen baseren we op onze denkbeelden over wat we zijn en wie we willen zijn, en dat in combinatie met wat we zien, horen, proeven, ruiken en ervaren bij een ander. Vertrouwen is zo ook een zintuiglijke ervaring die we toetsen aan ons eigen beeld van de werkelijkheid.

Professionals moeten open staan voor de emotionele dimensie van hun werkzaamheden om geaccepteerd te worden.

## Impact

Daarmee hebben we de belangrijkste bestanddelen geïdentificeerd van effectief gedrag.

- Effectief gedrag gebruikt communicatie- en beïnvloedings-technieken om;
- vertrouwen en acceptatie te verkrijgen met als doel;
- gedragsveranderingen te bewerkstelligen om zo impact te hebben op het functioneren van mensen en organisaties.

Vertrouwen en acceptatie zijn niet eenvoudig te bewerkstelligen en ook niet eenduidig vast te stellen. Mensen uiten zich door te communiceren en communicatie kent vele vormen: een nagenoeg oneindig repertoire van verbale en non-verbale uitingen die ook nog eens geheel verschillend geïnterpreteerd kunnen worden.

Taal en gedrag zijn sociaal-cultureel bepaald, met individuele variaties ontstaan door opvoeding en erfelijkheid en beïnvloed door de omgeving (sociale en biologische factoren). We zullen de ander nooit compleet begrijpen; met die beperking moeten we leven.

## Empathie

PS reiken brede verzameling van inzichten en technieken aan, die gericht zijn op communicatie en beïnvloeding toepasbaar in verschillende sociale situaties. De eerste, meest basale techniek daarbij is het vermogen te kunnen observeren en te luisteren, ook genoemd empathisch luisteren. Empathisch luisteren is de techniek om ons in de ander te kunnen verplaatsen om zijn reactie te begrijpen. En ja, het helpt als je bovenal zelfinzicht hebt om vandaaruit de stap naar de ander te kunnen maken.





## Samenvattend

Personal skills heeft als doel het sociale gedrag van professionals effectiever te maken. Effectief gedrag komt tot uiting in de omgang met de mensen waarmee en waarvoor je werkt: wordt je vertrouwd en geaccepteerd en kun je op basis daarvan invloed uitoefenen om gestelde doelen te behalen. Vertrouwen krijg je als je in staat bent in de context van de situatie gepast te communiceren met anderen. Vertrouwen valt en staat bij de manier waarop je de verbintenis aangaat met de ander.

De vraag naar PS ontstaat in het spanningsveld tussen de wil om jezelf te zijn als professional (autonomie) en de noodzaak tot aanpassing om vertrouwen te krijgen bij de ander (acceptatie). In die zin is het niet vreemd dat de vraag om PS afkomstig is vanuit vele lagen van een organisatie: gebrek aan vertrouwen is altijd en overal voelbaar.



## ACADEMY

Voor meer informatie, neem contact op met de auteur:

**Roland Bonsen**

Learning Strategy Consultant Capgemini Academy

E-mail: roland.bonsen@capgemini.com

Tel. + 31 6 2224 1804



## Over Capgemini Academy

Capgemini Academy is onderdeel van Capgemini. We steunen op de ervaring van meer dan 180.000 professionals wereldwijd:

- Capgemini Academy is een van de grootste IT-opleiders van de Benelux en is wereldwijd actief.
- We helpen ruim 12.000 cursisten per jaar bij hun professionele groei.
- Het opleidingsportfolio beweegt mee met de vraag van onze klanten, inhoudelijk en qua werkvormen.
- Onze trainers komen uit de praktijk. Ze zijn vakmensen en daarnaast didactisch gecertificeerd.
- We streven naar het minimaliseren van papiergebruik. Onze opleidingsmaterialen zijn grotendeels digitaal.

Ontwikkeling is voor IT en business professionals cruciaal. Capgemini Academy helpt u en uw medewerkers met het duurzaam ontwikkelen van vakmanschap. Wij kijken scherp naar wat een professional van morgen nodig heeft en wat hem flexibel inzetbaar maakt. Daarnaast ontwikkelen we de opleidingen en leermiddelen om die behoefte in te vullen.

Meer informatie over ons vindt u op

[www.academy.capgemini.nl](http://www.academy.capgemini.nl)