



**Inleiding**

Dit document is een verslag van het onderdeel ‘Kennis-maken: Wat is een Facilitator of Change?’ tijdens de Groepsverkenning in het kader van de Minor Fit for the Future op 10 & 18 april jl.

Op 10 april waren aanwezig:

Debby Boers (Gemeente Schouwen-Duiveland)\*, Suzette Hoogerheide-Jakobsen (Gemeente Veere), Petra de Braal, Hans de Bruin, Don Monfils, Sonja Nossent, Gabriëlle Rossing,

Anezka van de Weg en Frank Wolff.

\* ging ziek naar huis

Op 18 april waren aanwezig:

Margreet van Heest (Gemeente Schouwen-Duiveland), Janny de Jonge (Gemeente Schouwen-Duiveland, Marco Kooiman (Stichting Welzijn Veere), Petra de Braal, Hans de Bruin, Don Monfils, Anezka van de Weg en Frank Wolff

Dit onderdeel van de Groepsverkenning had tot doel om met elkaar in gesprek te komen over elkaars talenten.

Ter inspiratie werden tijdens de bijeenkomst 10 april talentenkaarten uit de TMA Talent Game gebruikt met de vraag: kies een talent uit, dat je al inzet/gebruikt en kies een talent uit, dat je nog wilt ontwikkelen. Er was ook de mogelijkheid om zelf een naam te geven aan de talenten (sommigen kozen daar inderdaad voor).

Tijdens de bijeenkomst van 18 april kon naast de eerder genoemde talentenkaarten ook worden gekozen uit kaarten met daarop menselijke eigenschappen uit het Kwaliteitenspel.

De opbrengsten van beide bijeenkomsten worden hierna weergegeven.

Voor de volledigheid zijn in de bijlagen de TMA methode en het Kwaliteitenspel beschreven.

**Zelf gekozen/bedachte en met elkaar gedeelde talenten 10 april**

Onderverdeeld op basis van de TMA methode in zes *dimensies* (een cluster van drijfveren, zie bijlage 1) ontstaat het volgende groepsbeeld:

*Talenten die al worden ingezet Nog te ontwikkelen talenten Dimensie*

Coöperatief Verleiden\* *Beïnvloedende talenten*

 Ondernemend

Verbindend (enthousiasmeren) Groepsgericht *Sociale talenten*

Sociale empathie Loslaten, anders vasthouden\*\*

Verbinden, inlevend vermogen

Ruimtegevend

Initiatief nemen Creatief\*\*\* *Leidinggevende talenten*

 Autonoom

Bescheiden *Motieven*

 Focus

 Focus

*Talenten die al worden ingezet Nog te ontwikkelen talenten Dimensie*

Praktisch Creatief *Organisatorische talenten*

Creatief Procesgericht

Abstractievermogen Procesgericht

Praktisch Abstractievermogen

Doelgericht

Zelfreflectief Zelfvertrouwen *Emotionele balans*

Stabiel Beschouwen\*\*\*\*

Betrokken Empowering\*\*\*\*\*

\* de bedachte naam Verleiden resoneert vooralsnog het meest met de dimensie Beïnvloeding

\*\* Loslaten, anders vasthouden lijkt vooralsnog het meest te passen bij de dimensie Sociaal

\*\*\* Creatief behoort vanuit de TMA bij de dimensie Organisatorisch; hier is gekozen voor de dimensie Leidinggevend

\*\*\*\* de bedachte naam Beschouwen opgevat als Geduldig sluit meer aan bij de Beïnvloedende talenten en opgevat als Bedachtzaam meer bij de Leidinggevende talenten.

\*\*\*\*\* de zelf bedachte naam Empowering lijkt vooralsnog het meest aan te sluiten bij ‘Zelfredzaam’ oftewel de lage score op Steunbehoefte, een van de drijfveren binnen de dimensie Emotionele balans

**Met elkaar gedeelde talenten 18 april**

*Talenten die al worden ingezet* *Nog te ontwikkelen talenten*

Bemiddelaar, open mind, Focus, concentratie, aandacht

zonder oordeel

Openheid, motivator Krachtig

Creatief, invalshoeken (abstract) Ondernemend

‘Plan B’, doelgericht

Doelgericht

Bemiddelaar, bij elkaar Inspireren, verleiden, ‘omdenken’, aan het

 Denken

Onderscheidingsvermogen, Geduld

‘Laws of Form’ (boek van

Spencer Brown)

Kritisch reflecteren

Creatief Abstraheren, concretiseren, als een soort

‘bruist’ van oefening

 Samen leren

*Talenten die al worden ingezet Nog te ontwikkelen talenten*

Zorgzaam Geduldiger - ongeduld

gezamenlijk (zelf)vertrouwen

voor elkaar

de wereld

Verantwoordelijkheid

Krachtig

 Tempo

 Tijd

 Parallelle werelden

Empathie Focus

Toelichting: In tegenstelling tot de bijeenkomst van 10 april is hierbij geen koppeling gemaakt met de zes dimensies uit de TMA methode.

**Samenvatting**

Deze open benadering van drijfveren en talenten (weliswaar gebaseerd op een wetenschappelijk onderbouwde methode) en menselijke eigenschappen (‘kwaliteiten’) vormt een logische opmaat naar de individuele verkenningen (gesprekken) en verder doordenken en -praten over wat een Facilitator of Change is. Anders gezegd: welke kwaliteiten kenmerken haar of hem?

Het maakt ook de behoefte inzichtelijk welke talenten er nog verder ontwikkeld willen worden. .

**Bijlage 1 De TMA methode**

TMA staat voor: Talenten Motivatie Assessment. De methode is ontwikkeld door Ehrm Vision te Utrecht (zie ook: [www.tma.nl](http://www.tma.nl)) en is gebaseerd op de ‘Theory of needs’ van de Amerikaanse Pyscholoog, Henry Murray (1893-1988).

Volgens Murray ligt de bevrediging van behoeften aan de basis van het menselijk gedrag. Iedereen heeft bepaalde behoeften die voor een deel onbewust zijn. Behoeften zorgen voor een bepaalde spanning bij een mens, die tot gedrag leidt om deze behoeften te bevredigen.

Zie meer over deze psychologische behoeften in bijlage 2

Binnen de TMA methode worden drie *invloedsfactoren* onderscheiden voor het *gedrag* van mensen:

1. Talenten en drijfveren.
2. Competenties en capaciteiten.
3. De omgeving waar een persoon zich in bevindt.

Ad 1

De eerste invloedsfactor voor gedrag ligt bij de *drijfveren* van mensen. Dit zijn hun *stabiele behoeften*, die zich uiten in hun denkprocessen en daarmee hun persoonlijkheid. Mensen maken vanuit hun denkprocessen bewust maar vaak ook juist onbewust keuzes.

In essentie zijn drijfveren neutraal, dat wil zeggen dat het niet goed of slecht is om een bepaalde drijfveer veel of weinig te hebben. Echter in een bepaalde omgeving, functie of rol komt een bepaalde drijfveer, of combinatie van drijfveren, beter tot zijn recht.

*Talenten* zijn de *positief geformuleerde gedragsbewoordingen en uitleg* die voortvloeien uit de lage en hoge scores (zonder waardeoordeel, red. FW) van de drijfveren. In het gedrag dat voortvloeit uit de meest dominante talenten zijn mensen het meest herkenbaar voor anderen. Met andere woorden: in de extremen zijn mensen het beste te herkennen. Heftige gebeurtenissen of een langdurige blootstelling aan bepaalde invloeden uit de omgeving kunnen van invloed zijn op de mate waarin iemand een bepaalde drijfveer en daaruit voortvloeiend talent heeft.

Bijvoorbeeld (red. FW): De drijfveer Afwisseling (De mate waarin de persoon behoefte heeft aan variatie en nieuwe ervaringen). Een lage behoefte laat het talent Focus (hoge concentratie, kan prioriteiten stellen) en een hoge behoefte het talent Omgevingsgericht en Variatie (nieuwsgierig, eerder afgeleid) zien.

Ad 2

De tweede invloedsfactor voor het gedrag dat mensen laten zien zijn de competenties en capaciteiten die iemand daadwerkelijk in huis heeft.

*Competenties* zijn de *gedragsvaardigheden* die iemand bezit. In hoeverre iemand ze vertoont en ontwikkelt wordt beïnvloed door de omgeving en door iemands talenten. De ontwikkeling van competenties wordt gestimuleerd of belemmerd door de omgeving waarin iemand zich bevindt. Daarnaast bepalen de talenten de aanleg die iemand heeft voor bepaalde competenties en daarmee ook de ontwikkelbaarheid ervan.

Met *capaciteiten* worden de *cognitieve capaciteiten* bedoeld die iemand bezit. Deze zijn in wezen *aangeboren* en bepalen met name of iemand goed logisch kan redeneren en gemakkelijk vraagstukken kan doorgronden en oplossen. De *aanleg* voor enkele competenties wordt mede bepaald door de capaciteiten die iemand bezit. Dit geldt met name voor leervermogen, probleemanalyse en visie.

Ad 3

De derde invloedsfactor voor het gedrag van mensen is niet in de persoon zelf gelegen maar daarbuiten, namelijk in de *omgeving en situatie* waarin iemand zich op een bepaald moment begeeft. De omgeving kan een bepaalde organisatie zijn waarin iemand werkt of leert, maar kan ook de functie of rol zijn die iemand bekleedt of een situatie waar iemand mee wordt geconfronteerd. In de meeste gevallen is het een combinatie van deze zaken.

De omgeving wordt nagenoeg niet beïnvloed op individueel niveau. Dit gebeurt alleen in zeer beperkte mate door het gedrag van een persoon; hoe meer macht en invloed de persoon heeft, hoe gemakkelijker het is op individueel niveau de omgeving te veranderen. Een groep individuen daarentegen kan gemakkelijker invloed hebben op de omgeving. Hoe groot de groep moet zijn om veranderingen in de omgeving te bewerkstelligen hangt onder meer af van de grootte van de organisatie, de kracht van de huidige cultuur en de hoeveelheid invloed die de betreffende groep heeft.

**Bron**: Praktijkboek Van Talent naar Performance, p. 223-224, uitgegeven door Ehrm Vision Utrecht en zie verder ook een filmpje over ‘selectie’ en kijken naar gedrag: <https://youtu.be/vxuxmUZfmpI>

NB Naast het denkbrein beschikken mensen ook over een hartbrein en buikbrein, zie verder: *m*Braining van Grant Soosalu & Marvin Oka

**Bijlage 2 Drijfveren en talenten en dimensies**

Per drijfveer (op alfabetische volgorde) wordt een typering (overeenkomstig de TMA Talent Game app, die is te downloaden, red. FW) van de talenten weergegeven. Dat wil zeggen: laag (score 1, 2, 3), neutraal (4, 5, 6) en hoog (7, 8, 9).

**Aanzienbehoefte**

*De mate waarin de persoon behoefte heeft om aanzien te genieten en erkenning te krijgen in werk en prestaties.*

1, 2, 3: Bescheiden, hecht minder waarde aan persoonlijke status, nuchter, gaat beter met feedback om

4, 5, 6: Relativeert persoonlijke status en waardering, gaat redelijk met feedback om

7, 8, 9: Representatief, behoefte aan complimenten en status, eerder trots, wil gezien en gekend worden

**Afwisseling**

*De mate waarin de persoon behoefte heeft aan variatie en nieuwe ervaringen.*

1, 2, 3: Hoge focus, minder aandachtspreiding, geconcentreerd, loyaler

4, 5, 6: Focus en variatie in balans, gezond nieuwsgierig, redelijk zicht op omgeving

7, 8, 9: Hoge aandachtspreiding, veelzijdig, zeer gevarieerd, eerder afgeleid, nieuwsgierig, omgevingsgericht

**Ambitie & uitdaging**

*De mate waarin de persoon succes wil hebben, uitdaging behoeft, competitiedrang heeft en wil presteren.*

1, 2, 3: Tevreden, nivellerend, relativerend ten aanzien van succes en presteren

4, 5, 6: Ambitieus met relativeringsvermogen, gezonde ‘drive’ om te presteren

7, 8, 9: Zeer ambitieus, prestatiegericht, competitief, vaker fanatiek, houdt van uitdagingen

**Besluiten nemen**

*De mate waarin de persoon stelling wil nemen, behoefte heeft besluiten te nemen en daaraan vasthoudt.*

1, 2, 3: Genuanceerd, overlegt meer, wikt en weegt, bedachtzaam, , overwegend, weifelend, soms besluiteloos

4, 5, 6: Balans tussen snel beslissen en overwegen, kan van mening veranderen

7, 8, 9: Beslist snel, initiatiefrijk, houdt vast aan besluiten, probleemoplossend

**Conformeren**

*De mate waarin de persoon zich graag schikt aan kaders en cultuur.*

1, 2, 3: Meer informeel, onafhankelijk van regels, gaat sterk de eigen gang, avonturier, grensverleggend

4, 5, 6: Balans tussen formeel en informeel, past functioneel regels toe

7, 8, 9: Meer formeel, principieel en integer, plichtsgetrouw, houdt zich vast aan regels en procedures

**Confrontatie**

*De mate waarin de persoon behoefte heeft confronterend te reageren en (verbaal) grenzen aan te geven.*

1, 2, 3: Zeer beheerst, vergevingsgezind, niet snel boos, minder assertief, tolerant, conflicten de-escaleren

4, 5, 6: Balans tussen confronteren en de harmonie bewaren, proportioneel reageren, redelijk tolerantieniveau

7, 8, 9: Confronterend, assertief, bewaakt eigen grenzen, sneller geagiteerd, duidelijk door uitspreken fricties

**Doelgerichtheid**

*De mate waarin de persoon behoefte heeft zich te richten op (gestelde) doelen en resultaten.*

1, 2, 3: Procesgericht, kan overweg met vage doelen, weet makkelijk te improviseren

4, 5, 6: Gemiddeld doelgericht, heeft enige richting nodig, kan van doelen afwijken

7, 8, 9: Zeer resultaat- en doelgericht, concreet, doelafhankelijk, zal eerder zelf doelen formuleren

**Dominantie**

*De mate waarin de persoon behoefte heeft krachtig en dominant op te treden en te handelen.*

1, 2, 3: Beïnvloedt subtiel, coöperatief, wekt minder weerstand op, indirecte impact, meegaand

4, 5, 6: Vindt evenwicht tussen subtiel en dominant beïnvloeden, functioneel directief

7, 8, 9: Sturend, dominant overtuigend, bepaalt kaders, beïnvloedt beslissingen

**Eigenwaarde**

*De mate waarin de persoon behoefte heeft aan zelfwaardering en mentale stabiliteit bezit.*

1, 2, 3: Fouten vermijden, ziet eerder consequenties van fouten, zelfreflecterend, zelfkritisch

4, 5, 6: Incasseringsvermogen en gevoeligheid in balans, realistisch

7, 8, 9: Zelfvertrouwen, optimistisch, kans op zelfoverschatting, veerkrachtig

**Energie & actie**

*De mate waarin de persoon actie behoefte en beschikt over energie om zaken te ondernemen en doelen te bereiken.*

1, 2, 3: Interne rust, kalm en meer afwachtend, geduldig, bedachtzaam, temporiserend

4, 5, 6: Gemiddeld energievol, balans tussen interne rust en actiebehoefte

7, 8, 9: Ondernemend, snel verveeld, ongeduldig, enthousiast, initiatiefrijk, zeer energievol

**Extraversie**

*De mate waarin de persoon wil opvallen en neigt tot extravert gedrag tonen.*

1, 2, 3: Onopvallend, acteert liever op de achtergrond, profileert zich minder, ruimtegevend

4, 5, 6: Balans tussen opvallen en anderen ruimte geven, profileert zich redelijk

7, 8, 9: Expressief, opvallend, vaker optimistisch, meer flair, profileert zich, merkbaar aanwezig

**Hulpverlenen**

*De mate waarin de persoon behoefte heeft om anderen te helpen en te ondersteunen.*

1, 2, 3: Zeer zakelijk, gaat sterk uit van de verantwoordelijkheid van anderen, van nature delegeren, taken overdragen

4, 5, 6: Functioneel hulpbereid, uitgaan van eigen verantwoordelijkheid

7, 8, 9: Zeer hulpverlenend, filantropisch, wil faciliteren, verwacht van anderen minder verantwoordelijkheid, servicegericht

**Onafhankelijk denken & handelen**

*De mate waarin de persoon behoefte heeft aan autonomie en zelfstandigheid bij oordeelsvorming en handelen.*

1, 2, 3: Functioneel groepsgericht, collegiaal, werkt graag in overleg, transparant, sneller te sturen

4, 5, 6: Vrijheid en gezamenlijkheid in evenwicht, gebalanceerd, zelfstandig en toegankelijk

7, 8, 9: Vrij, autonoom, denkt en handelt vanuit eigen kaders, sterke eigen mening, soms solistisch

**Ontzag**

*De mate waarin de persoon behoefte heeft tegen anderen en hun prestaties op te kijken, te bewonderen en te respecteren.*

1, 2, 3: Gelijkwaardig, relativeert hiërarchie, makkelijk hoger geplaatsten benaderen

4, 5, 6: Kan met hiërarchie omgaan, balans tussen respect tonen en gelijkwaardigheid

7, 8, 9: Respectvol, gevoel voor hiërarchie, neemt eerder advies aan, prestaties bewonderen

**Orde & structuur**

*De mate waarin de persoon behoefte heeft aan een planmatige aanpak, ordening en netheid.*

1, 2, 3: Focus op grote lijnen, creatief, soms slordig, flexibel in werkwijze

4, 5, 6: Evenwicht tussen details en grote lijnen, voldoende flexibel, kan met details omgaan

7, 8, 9: Zeer geordend, accuraat, kan rigide zijn, werkt planmatig, netjes, houdt zich vaker aan afspraken

**Pragmatisme**

*De mate waarin de persoon behoefte het van belang vindt dat zaken nuttig en praktisch zijn en daar zelf naar wil handelen.*

1, 2, 3: Theoretisch, weinig berekenend, veel gevoel voor symbolen en rituelen, abstractievermogen

4, 5, 6: Theorie en praktijk in balans, snapt waarde van rituelen, zowel abstract als concreet

7, 8, 9: Zeer praktisch, iets moet nut hebben, efficiënt, calculerend, oplossingsgericht

**Sociabiliteit & contact**

*De mate waarin de persoon behoefte heeft aan vriendschap en sociaal contact.*

1, 2, 3: Individueel, kan goed alleen zijn, communiceert meer functioneel, gereserveerd, selectief in relaties

4, 5, 6: Balans tussen op zichzelf en op anderen gericht zijn, redelijk communicatie- en teamgericht

7, 8, 9: Zeer sociaal, verbindend, sneller amicaal in de omgang, communicatief, teamgericht, potentiële netwerker

**Sociale empathie**

*De mate waarin de persoon belangstelling en interesse heeft voor menselijke problemen en behoefte heeft het gedrag bij anderen te analyseren.*

1, 2, 3: Feitelijk en functioneel, reageert op zichtbaar gedrag, rechtlijnig, prevaleert eerder zakelijk belang

4, 5, 6: Intrinsiek en functioneel inleven in balans, redelijk intuïtief en diplomatiek

7, 8, 9: Sterk intrinsiek inlevend, zeer diplomatiek en intuïtief, luistert van nature, ‘sociale antenne’

**Steunbehoefte**

*De mate waarin de persoon behoefte heeft aan steun uit de omgeving.*

1, 2, 3: Zelfstandig, ‘houdt zich sterk’, zelfredzaam, weinig hulp nodig, niet afhankelijk van begeleiding

4, 5, 6: Balans tussen behoefte aan ondersteuning en zelfstandigheid, weet wanneer support te vragen

7, 8, 9: Dankbaar voor hulp, sterke behoefte aan begrip, makkelijk support vragen, waardeert support

**Stressbestendig & druk**

*De mate waarin de persoon tegen stress kan en behoefte heeft aan druk en spanning.*

1, 2, 3: Behoefte aan rust en kalmte, zeer betrokken, geeft prioriteit aan problemen en klachten, bezorgd

4, 5, 6: Stressbestendig zonder stoïcijns te zijn, situationeel aandacht voor problemen

7, 8, 9: Zeer stabiel, soms stoïcijns, relativeert klachten en problemen, stressbestendig, presteert bij druk

**Verantwoording & leiderschap**

*De mate waarin de persoon behoefte heeft om leiding te geven en verantwoording te nemen.*

1, 2, 3: Meer volgend en plooibaar, meegaand, zal beslissingen sneller accepteren, soms gelaten, laat zich eerder leiden

4, 5, 6: Vindt balans tussen verantwoordelijkheid nemen en loslaten, neemt het voortouw als dat echt nodig is, functioneel volgend

7, 8, 9: Is graag voor zaken verantwoordelijk, neemt het voortouw, treedt vaak leidend op, neemt de nodige groepsbeslissingen

**Volharding**

*De mate waarin de persoon wil doorzetten en vasthouden.*

1, 2, 3: Makkelijk loslaten, moeite met de ‘laatste loodjes’, eerder prioriteiten verleggen

4, 5, 6: Balans tussen vastbijten en loslaten, geeft niet op zonder slag of stoot maar weet ook te stoppen

7, 8, 9: Vastbijten, houdt van doorwerken, doorzetten, taken afronden, hindernissen overwinnen

Dimensies

De eerder genoemde talenten (voortvloeiend uit de 22 drijfveren) worden in de TMA methode onderverdeeld in zes *dimensies* (een dimensie is een cluster van drijfveren), te weten:

* Beïnvloedende talenten
* Sociale talenten
* Leidinggevende talenten
* Motieven
* Organisatorische talenten
* Emotionele balans

Welke drijfveren vallen onder de dimensie *Beïnvloedende* talenten?

* Confrontatie
* Dominantie
* Energie & actie
* Volharding

Welke drijfveren vallen onder de dimensie *Sociale* talenten?

* Conformeren
* Extraversie
* Hulpverlenen
* Sociabiliteit & contact
* Sociale empathie

Welke drijfveren vallen onder de dimensie *Leidinggevende* talenten?

* Besluiten nemen
* Onafhankelijk denken & handelen
* Verantwoording & leiderschap

Welke drijfveren vallen onder de dimensie *Motieven*?

* Aanzienbehoefte
* Afwisseling
* Ambitie & uitdaging

Welke drijfveren vallen onder de dimensie *Organisatorische* talenten?

* Doelgerichtheid
* Orde & structuur
* Pragmatisme

Welke drijfveren vallen onder de dimensie *Emotionele balans*?

* Eigenwaarde
* Ontzag
* Steunbehoefte
* Stressbestendig & druk

**Bijlage 3 Behoeften van Murray**

* Behoefte om zichzelf te onderwerpen
* Behoefte om prestaties neerzetten
* Behoefte om bezittingen te vergaren
* Behoefte om vrienden te maken
* Behoefte om anderen te kwetsen of agressief te zijn
* Behoefte om sterk te zijn
* Behoefte om zichzelf aan de regels te houden
* Behoefte om iets te creëren
* Behoefte om uniek te zijn
* Behoefte om de eigen eer te verdedigen
* Behoefte om jezelf recht te praten (dissonantiereductie)
* Behoefte om iemand te bedienen
* Behoefte om anderen te leiden en te controleren
* Behoefte om van anderen aandacht te krijgen
* Behoefte om anderen van informatie te voorzien
* Behoefte om pijn te vermijden
* Behoefte om fouten te vermijden
* Behoefte om anderen te beschermen
* Behoefte om te structureren
* Behoefte om te ontspannen
* Behoefte aan waardering en sociale status
* Behoefte om anderen uit te sluiten
* Behoefte aan intimiteit
* Behoefte aan herkenning van zichzelf in anderen
* Behoefte aan veiligheid
* Behoefte aan kennis en ervaring

**Bijlage 4 Kwaliteitenspel**

Het Kwaliteitenspel (ontwikkeld door Peter Gerrickens) is een kaartspel met 140 kaarten waarop menselijke eigenschappen staan. De ene helft van de kaarten bevat kwaliteiten (positieve eigenschappen), de andere helft bestaat uit vervormingen (negatieve eigenschappen).

Het is onder andere ook individueel te gebruiken als een hulpmiddel voor zelfanalyse.

Het spel is gebaseerd op het principe van de [*kernkwadranten* van Daniël Ofman](http://www.lancelots.nl/ontwikkelen/persoonlijkheidstypen/kernkwadranten). Net als bij de kernkwadranten zijn de vervormingen - of valkuilen - niet zomaar negatieve eigenschappen maar een teveel van de eigen kwaliteiten.

Kwaliteiten zijn eigenschappen: het zijn persoonskenmerken die los staan van wat we hebben aangeleerd. Het is een gereedschap set (tools) dat we tot onze beschikking hebben en kunnen gebruiken. De gereedschappen kunnen in de loop der jaren worden uitgebreid en worden verbeterd; ze kunnen ook minder worden als we ze niet kunnen of durven gebruiken

‘Kwaliteiten hebben' is niet hetzelfde als 'vaardigheden hebben'. Kwaliteiten zijn *in aanleg aanwezig* en kunnen worden gebruikt en ontwikkeld. Vaardigheden zijn meestal specifieke activiteiten die je kunt aanleren. In een beroepsopleiding leer je vaardigheden om een beroep te kunnen uitoefenen. Natuurlijk is er een duidelijke samenhang tussen iemands kwaliteiten en het gemak waarmee iemand bepaalde vaardigheden aanleert. Zo zal bijvoorbeeld de kwaliteit 'tact' het makkelijker maken om de vaardigheid van 'onderhandelen' aan te leren.

De meeste mensen hebben veel verschillende vaardigheden. Lezen, luisteren, fietsen, typen, verkopen, schrijven, enz.