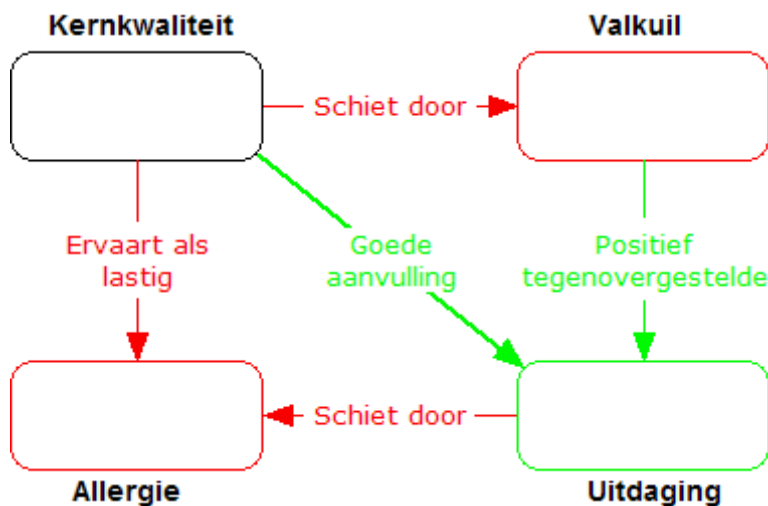


## KERNKWADRANTEN VAN OFMAN- WERKOPDRACHT

“Je kunt het meeste over jezelf leren van mensen waar je een hekel aan hebt”

Dat klinkt ingewikkeld. Deze bewering volgt uit het model van Ofman. We leggen het stap-voor-stap uit.



### INFORMATIEWAARDE:

De cliënt wordt zich door middel van deze opdracht bewust van zijn kernkwaliteiten, zijn valkuilen, zijn uitdagingen en zijn allergieën. Dit model helpt de cliënt inzicht te krijgen in zijn kernkwaliteiten en de krachten die zijn kernkwaliteiten versluieren. De cliënt kan ook zijn aandachtspunten ofwel uitdagingen benoemen om zijn kernkwaliteiten optimaal naar voren te brengen. Verder krijgt de cliënt door middel van deze opdracht ook een realistischer kijk op zijn persoon.

### DOELEN:

- De cliënt kan 2 à 3 kernkwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën benoemen (2)
- De cliënt is zich bewust van de invloed van zijn gedrag op zijn kernkwaliteit (2)
- De cliënt heeft een realistische kijk op zijn kunnen (2)

### BESCHRIJVING:

Ofman is de grondlegger van het Kernkwadrant. Een kernkwadrant bestaat uit iemands Kernkwaliteit, Valkuil, Uitdaging en Allergie. De Kernkwaliteit en de Uitdaging zijn in de basis

kwaliteiten, positieve eigenschappen. Daartegenover staat de vervorming bij de Valkuil en de Allergie, die zorgen dat een eigenschap negatief gekleurd wordt. Deze vier begrippen (kernkwaliteit, valkuil, uitdaging en allergie) zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en vormen het zogenaamde Kernkwadrant. Het kernkwadrant helpt om bewust te worden van de aanwezige en verder te ontwikkelen kwaliteiten. Het kwadrant geeft ook inzicht in het mechanisme dat zorgt dat aanwezige kwaliteiten onzichtbaar(der) worden. Let wel, het mechanisme hanteert de persoon zelf, veelal onbewust. Door deze processen bewust te worden, verkrijgt de persoon zelfinzicht. Dit betekent dat de persoon zelf kan gaan bepalen en zelf invloed kan uitoefenen op het wel of niet tonen van zijn kernkwaliteiten. Immers, als je weet hoe iets werkt, kun je het ook besturen en beheersen.

Volgens Ofman is een kernmerk van een kernkwadrant is dat dit niet situationeel bepaald is en dus losstaat van de situatie. De kernkwaliteit die uit een kernkwadrant volgt, is de kwaliteit waar de persoon van nature gemakkelijk toegang toe heeft. Een kernkwaliteit is te herkennen aan iemands bijzondere vaardigheid waarover hij zelf zegt: 'Dit kan/ doet toch iedereen.' Maar niet iedereen kan dat en als je de achterliggende kernkwaliteit weg zou halen, zou je de ander niet eens meer herkennen. Ter illustratie hiervan een voorbeeld:

*'Mevrouw V. staat steeds voor anderen klaar. Zij gaat samen met haar buurman boodschappen doen omdat hij slecht ter been is. In het verenigingsleven kunnen anderen altijd een beroep op haar doen als iets gedaan moet worden. Zij helpt bijvoorbeeld bij het organiseren van buurtbijeenkomsten en speldagen voor de buurtkinderen. Op haar werk kunnen collega's bij haar terecht als iets gedaan of uitgezocht wordt. Zij is bereid om langer te werken als iets af moet. Een spoedklus lijkt haar niet te veel.'*

De kernkwaliteit 'behulpzaam' kan aan mevrouw V. toegedicht worden. Probeer je maar eens voor te stellen dat deze mevrouw niet behulpzaam is, dan krijg je een andere persoon. Je kan dan gerust zeggen dat mevrouw X zichzelf niet meer is.

Het kernkwadrant van Ofman is als opzet een leeg model om bewust te worden van eigen kernkwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën. Een 'leeg' model geeft de mogelijkheid om

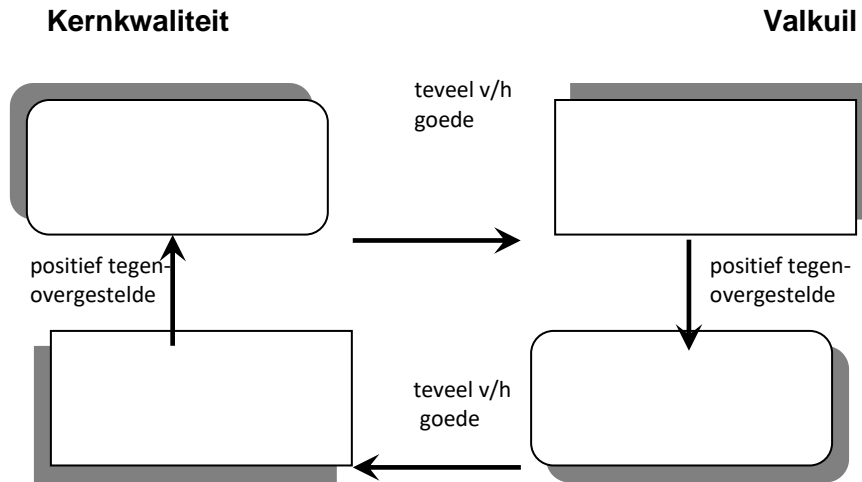
naar geloven in te vullen, en dit vraagt om reflectie. Van de kernkwadranten is ook een spel op de markt, waarbij iemand door middel van kaarten eigen en andermans kernkwaliteiten kan leren kennen. Het nadeel van het kernkwadrantenspel is dat het in veel mindere mate een beroep doet op iemands zelfreflectie. Je reageert als het ware op hetgeen je voor ogen krijgt. Ditzelfde geldt ook voor de CD-rom 'Kernkwaliteiten en het Kernkwadrant'.

Het kernkwadrant kan in velerlei situaties ingezet worden om de krachten te verduidelijken die invloed hebben op (het handelen van) een persoon of een organisatie. Door te zien hoe iets werkt, kun je het ook (leren) besturen en beheersen. In het kader van de loopbaanbegeleiding en dit handboek, richten we ons op het zelfinzicht van de cliënt van zijn kernkwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën. Deze bevindingen worden onder andere in een latere fase gebruikt zodat de cliënt een passende loopbaankeuze kan maken. Hoe duidelijker beeld de cliënt van zijn kernkwaliteiten heeft, hoe bewuster hij die kan laten doorstralen in zijn (nieuwe) werk.

Het werken met de kernkwaliteiten is zinnig bij cliënten die over het algemeen negatief naar zichzelf en anderen kijken: zij leren kijken met een andere bril, waardoor zij weer perspectief kunnen gaan zien. Dit model kan verder worden gebruikt wanneer een cliënt worstelt met zijn 'schaduwzijde'; de cliënt heeft moeite met het accepteren van bepaalde minder positieve delen van zichzelf. In beide gevallen worden de talenten van de persoon niet (h)erkend. In allerlei situaties op de arbeidsmarkt loopt hij vast in relaties met anderen (medestudenten, docenten, collega's, chefs, enzovoort). Kenmerkend zijn steeds terugkerende patronen, bijvoorbeeld in het functioneren in een team, de verhoudingen tot een hoger geplaatste, dezelfde soort problemen met bepaalde types persoonlijkheden. De cliënt is verhard (of dreigt te verharden) in eenzijdig gedrag (meer van hetzelfde) en is verbitterd c.q. teleurgesteld in anderen. Het werken met de kernkwadranten kan de cliënt helpen om zicht te krijgen in de krachtvelden die hem in zijn gedrag beïnvloeden. De cliënt kan hierdoor zicht krijgen op en begrip krijgen voor zichzelf, zijn situatie en voor het gedrag van anderen. Dit kan de cliënt helpen om anders naar zijn situatie te kijken en zijn reactiepatroon bij te stellen. De cliënt kan door middel van het zien van zijn kernkwadranten

een realistischer zelfbeeld verkrijgen. Deze inzichten helpen de cliënt om een passendere loopbaankeuze te maken.

Het Kernkwadrant is als volgt opgebouwd:

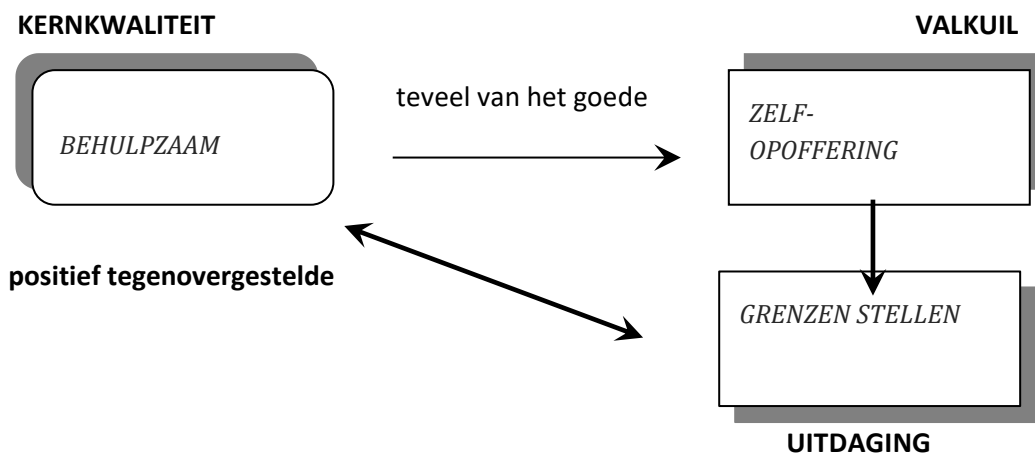


Volgens Ofman (1992) bezit het individu **Kernkwaliteiten**, die het wezen uitmaken van een persoon. Deze kernkwaliteiten doordringen zijn handelen en geven "kleur" aan een persoon: het gaat om kwaliteiten waarbij we direct aan deze persoon denken. Voorbeelden van kernkwaliteiten zijn: daadkracht, zorgzaamheid, zorgvuldigheid, moed, ontvankelijkheid, ordelijkheid, invoelingsvermogen, flexibiliteit, creativiteit, enz. Kernkwaliteiten komen van binnenuit, dit in tegenstelling tot vaardigheden die van buitenaf aangeleerd zijn. Kernkwaliteiten zijn kwaliteiten die voor de persoon vanzelfsprekend zijn.

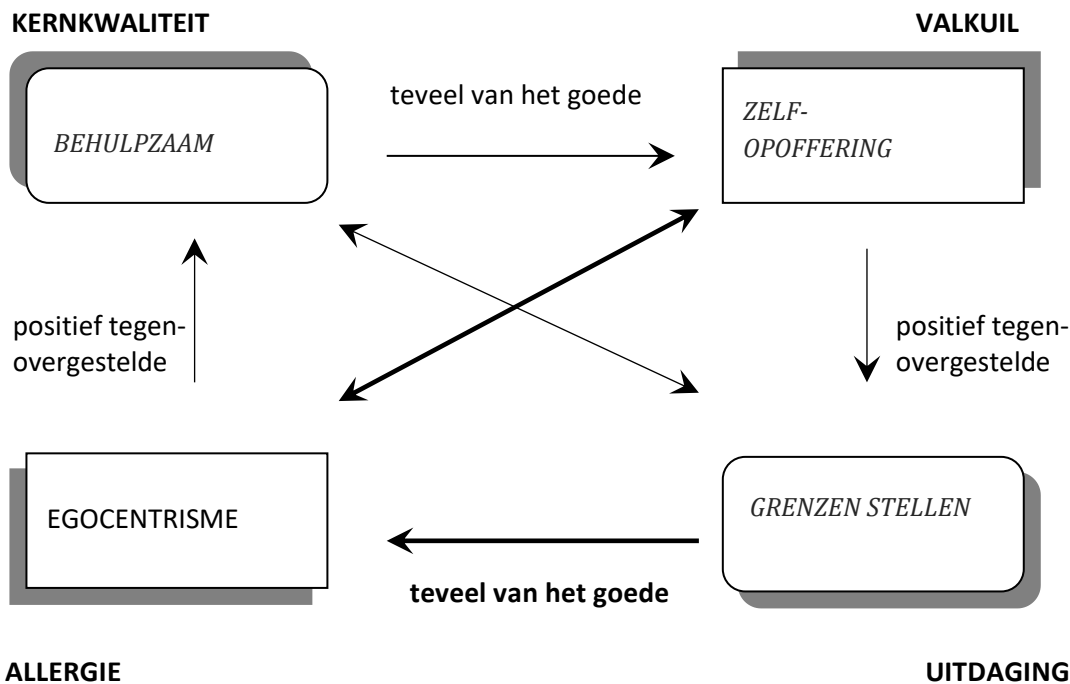
Iedere **Kernkwaliteit** heeft echter zijn **Valkuil** (schaduwzijde). Wanneer wij de kernkwaliteit overdrijven komen we terecht in onze valkuil. Onze valkuil bestaat uit een teveel van het goede, wij houden ons dan bezig met 'meer van hetzelfde', een vervorming van de kernkwaliteit. Het gaat om een subjectief beleefde valkuil, die voor ieder individu anders kan worden benoemd. Dit betekent eigenlijk, dat de kwaliteit van iemand tevens zijn valkuil kan zijn. Bijvoorbeeld:



Om niet in de **Valkuil** terecht te komen, bestaat er voor iedere kernkwaliteit een **Uitdaging**. De uitdaging is het positief tegenovergestelde van de valkuil. Hier gaat het ook om de beleving van de persoon zelf. Bijvoorbeeld:



Wanneer we eenzijdig teveel van onze **Uitdaging** laten zien, komen we terecht bij onze **Allergie**. Dit wordt allergie genoemd, omdat wij als het ware allergisch zijn voor personen die deze eigenschap tentoon spreiden. De **Allergie** en de **Valkuil** zijn vervormingen van (latente) kwaliteiten. Zij vormen negatieve tegenpolen van elkaar. Voorbeeld:



Vanuit de **Allergie** kunnen we onze kernkwaliteit te weten komen. Hiervoor draai je de allergie om in het positief tegenovergestelde. In dit voorbeeld betekent het dat het positief tegenovergestelde van de allergie 'Egocentrisme', de kernkwaliteit 'Behulpzaamheid' wordt. Hiermee is het kernkwadrant compleet. Deze laatste stap maakt het kernkwadrant 'rond'. Als toetsing of het 'klopt' kan bekeken worden of de geformuleerde allergie het negatief tegenovergestelde is van de kernkwaliteit.

Volgens Ofman moet een geformuleerde kernkwadrant een persoon 'wat doen', moet hem 'raken'. Hij ontdekt iets nieuws, iets wat eerst 'verborgen' was. Als dit gevoel aanwezig is dan betekent het dat de kernkwadrant naar aller waarschijnlijkheid klopt voor die persoon.

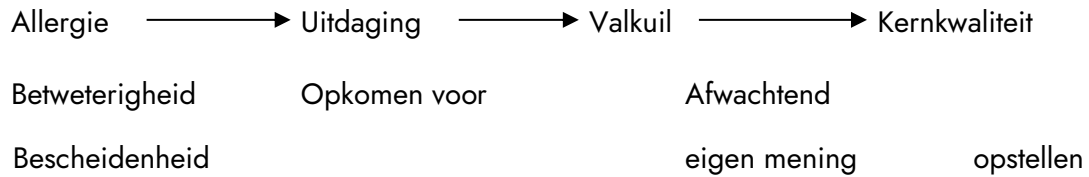
In bovenstaand voorbeeld is iemand met een kernkwaliteit 'Behulpzaam' allergisch voor personen die volgens hem 'Egocentrisch' is. Minachting voor personen is meestal een signaal dat iemand wordt geconfronteerd met zijn allergie. Deze irritatie komt dan voort uit de confrontatie met onze eigen uitdaging, alleen zien wij de 'doorgeschoten' vervorming hiervan! Dit betekent dat wij bij onze allergie ons kunnen afvragen van welke kwaliteit wij een 'teveel' waarnemen.



Wanneer de betreffende persoon de kernkwaliteit en de uitdagingen weet te combineren ontstaat een balans: het zijn twee elkaar aanvullende kwaliteiten. Bij de valkuil ontken je een stuk van jezelf en ga je kernkwaliteit dwars zitten. Minachting voor personen is meestal een signaal dat iemand wordt geconfronteerd met zijn allergie. Deze irritatie komt dan voort uit de confrontatie met onze eigen uitdaging, alleen zien wij de 'doorgeschoten' vervorming hiervan! Dit betekent dat wij bij onze allergie ons kunnen afvragen van welke kwaliteit wij een 'teveel' waarnemen.

Wanneer wij ten slotte een egocentrisch persoon tegenkomen, zijn wij geneigd om harder in onze eigen valkuil te stappen (dus ons steeds meer zelf op te offeren, ons op te achtergrond te zetten). Een andere manier is om de verborgen kernkwaliteit bij deze persoon op te sporen (wat zit achter de allergie?). Volgens deze theorie kunnen wij dus het meest leren van mensen die ons het minst liggen.

Ieder van de vier hoeken kan worden gekozen om een kernkwadrant op te bouwen. Zo zou men zich kunnen afvragen aan wie men zich (bijvoorbeeld in de werksituatie) het meest ergert (de allergie). Vervolgens zou men kunnen proberen te benoemen, waaraan men zich zo ergert. Dit zou betweterigheid kunnen zijn. Terugredenerend zou men kunnen 'ontdekken' dat betweterigheid wel eens een te ver doorgeschoten uitdrukkingsvorm van 'voor zijn eigen mening uit durven komen' zou kunnen zijn. Op deze wijze heeft men dan de eigen uitdaging gevonden. 'Voor zijn eigen mening uit durven komen' is het positief tegenovergestelde van zich te afwachtend opstellen: de valkuil van de persoon. Ten slotte komt men al terugredenerend op de eigen kernkwaliteit: bescheidenheid.



De ingang van de **Allergie** is voor de meesten de gemakkelijkste ingang om een kernkwadrant uit te werken. Het is vaak niet moeilijk aan te geven waar je (bij een ander) niet tegen kunt of waaraan je geïrriteerd door raakt. Vanuit deze ingang is dubbele controle op de juistheid mogelijk, omdat die kwaliteit of vervorming vanuit drie richtingen moet kloppen.

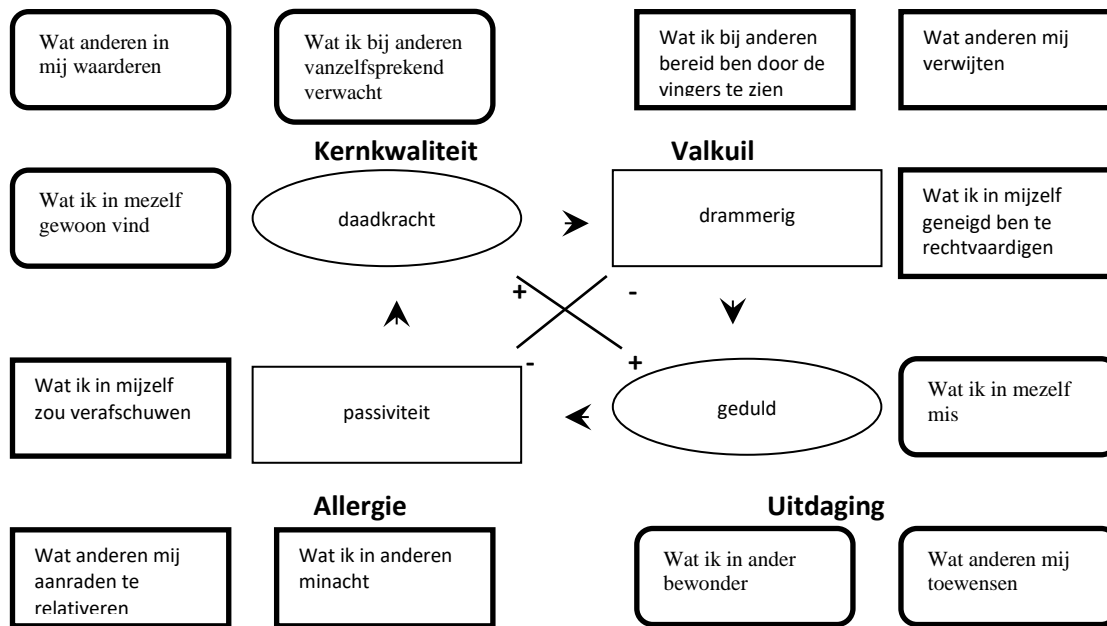
De ingang van de **Valkuil** wordt ook vaak als gemakkelijke ingang ervaren. We hebben ons hele leven geleerd te letten op dingen, die niet goed zijn of beter zouden kunnen. Luister naar wat anderen regelmatig over ons roepen en daar is de valkuil. Van hieruit kan het kwadrant afgemaakt worden.

De ingang van de **Uitdaging** is vaak een moeilijke ingang. De vraag: 'Welke kwaliteit zou je goed kunnen gebruiken om een evenwichtiger en completer mens te worden?', ligt min of meer in dezelfde lijn als de ingang van de kernkwaliteit. Hulpmiddel kan zijn om zich af te vragen, welke kwaliteit iemand in het algemeen in een ander bewondert. Dit is vaak een uitdaging voor zichzelf.

De ingang van de **Kernkwaliteit** is vaak de moeilijkste omdat wij mensen het over het algemeen moeilijk vinden om iets positiefs over onszelf te zeggen. We weten beter te benoemen wat we niet goed doen dan wat we wel goed doen. Deze ingang is dus vaak minder bruikbaar.

In feite kan elke ingang in het kwadrant op drie verschillende manieren benaderd of gecheckt worden. Hieronder is dit schematisch weergegeven:





Het maken van een kernkwadant vergt van de cliënt om eerlijk naar zichzelf te kijken zoals hij in wezen is. Dus niet zoals hij zich gedraagt of overkomt want zijn gedrag kan voortkomen uit bijvoorbeeld handhaving of angst. Een ogenschijnlijke kwaliteit kan een vermomming ofwel masker zijn van iemands valkuil. Bijvoorbeeld kan de ogenschijnlijke kernkwaliteit 'rustig' een masker zijn van de valkuil 'drammerig', terwijl de ware kernkwaliteit 'daadkracht' is. Door de valkuil te (willen) verbergen, verbergt de persoon ook zijn kernkwaliteit. Dit maakt onder andere dat het opsporen van kernkwadranten tijd kost. Het maken van kernkwadranten is een proces; een proces om van buiten (gedrag) naar binnen toe te gaan (de ware aard).

Belangrijk is om te benadrukken dat de invulling van de kwadranten subjectief is. De formulering van 'het teveel' en 'het tegenovergestelde' is zeer persoonlijk. Er bestaat geen goed of fout. De formulering van een woord dient van de cliënt zelf te zijn; dan pas gaat het voor de cliënt ook echt leven en verkrijgt hij inzicht. Anderen kunnen wel feedback geven en iemand op weg helpen, maar uiteindelijk bepaalt de cliënt zelf wat zijn kernkwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën zijn.

*AARD VAN DE OPDRACHT\_ ZELFBEOORDELING, OPEN REFLECTIEF**WERKVORM:*

- Interactie, mondeling en/ of schriftelijk met behulp van profielschema

*BENODIGD MATERIAAL:*

- Cliëntopdracht 'Kernkwadranten van Ofman'
- Profielschema en werkblad 'Vragen naar aanleiding van uw kernkwadranten'

*BEGELEIDINGSTIJD: 45-100 minuten**WERKWIJZE/ INSTRUCTIE:*

Stap 1: Laat de cliënt de werkopdracht lezen of leg de opdracht mondeling uit (10-15 min.)

Stap 2 : Ga na of de cliënt de opdracht begrepen heeft

Stap 3 : Ga na of de cliënt in staat is om zelfstandig aan deze opdracht te werken en geef de cliënt de werkopdracht mee naar huis. Als de cliënt moeite heeft om de kernkwadranten zelfstandig in te vullen, maak dan samen met de cliënt een start met zijn kernkwadranten. Je kunt ter ondersteuning hiervoor gebruik maken van onderstaande vragen. Laat de cliënt zelf nadenken over de bij hem passende begrippen. Vaak kost het tijd om een kernkwadrant te maken. Bespreek de waarde van de uitkomsten bij voorkeur de volgende bijeenkomst zodat de cliënt tijd heeft om zijn kernkwadranten (af) te maken en de verdiepvragen te beantwoorden. (± 60 min.)

Stap 4: Nabespreking van de opdracht met de cliënt. Bij deze stap kun je gebruik maken van de voorbeeldvragen zoals hieronder genoemd. Bij de nabespreking wordt de koppeling gemaakt naar het doel van deze opdracht. Zie hiervoor ook het werkblad 'Vragen naar aanleiding van uw kernkwadranten'. Zodra het doel/ de doelen bereikt zijn, is de opdracht voltooid. (30 min.)

*MOGELIJKE VRAGEN T.B.V. DE (NA)BESPREKING*

Mogelijke vragen om een ingang van het kwadrant te benaderen:

- Ingang kernkwaliteiten
  - Waar waarderen anderen u om?
  - Wat vindt u heel gewoon?
  - Wat moedigt u bij anderen aan?
  - Wat stimuleert u in anderen?
  - Wat eist u van anderen?
  
- Ingang valkuilen
  - Wat relateert u bij anderen?
  - Wat verwijten anderen u?
  - Wat krijgt u wel eens naar uw hoofd geslingerd?
  - Wat rechtvaardigt u bij uzelf?
  - Wat doet u soms als u onder druk komt te staan?
  
- Ingang uitdagingen
  - Wat mist u in uzelf?
  - Wat wensen anderen u toe?
  - Wat bewondert u in anderen?
  - Waarop bent u wel eens jaloers?
  - Wat hebt u nodig om als mens meer compleet te zijn?
  - Wat hebt u nodig om als mens meer in harmonie met uzelf te zijn?
  
- Ingang allergieën
  - Wat irriteert u aan anderen?
  - Wat kunt u bij anderen niet tegen?
  - Wat minacht u in anderen?



- Op wie kijkt u neer? Welk gedrag vertoont de ander? Welke eigenschap laat de ander zien?
- Van welk gedrag wordt u (soms) moedeloos?
- Waarover wordt u woedend?
- Wat zou u bij uzelf verafschuwen?
- Waarover zeggen anderen wel eens tegen u dat u relativerender tegenaan moet kijken?

Voorbeeldvragen ter afronding van de opdracht:

- Wat heeft het bij u opgeroepen?
- Welke inzichten hebt u verkregen?
- Waar wilt u nader bij stil staan?
- Welke vragen heeft het bij u opgeroepen?
- Wat kunt u in de toekomst met dit model?
- Wat heeft het u opgeleverd met betrekking tot uw loopbaanvraag? Welke loopbaanvragen zijn nog niet beantwoord?

#### ANDERE TOEPASSINGSMOGELIJKHEDEN:

Het kernkwadrant kan verder worden toegepast om persoonlijke groei te bevorderen, bij conflictbemiddeling of bij functioneringsgesprekken. Dit model is ook in te zetten om organisaties door te lichten en/ of bewegingen binnen organisaties anders te laten verlopen. Voor meer informatie over (het gebruik van) de kernkwadranten is het boek van Ofman, Bezieling en Kwaliteit in Organisaties, een aanrader.

#### VERKRIJGBAARHEID:

Het profielschema 'Kernkwadranten van Ofman' is niet te koop.

Het boek van Ofman, Bezieling en kwaliteiten in organisaties, is te koop ISBN 9789021566917

Het Kernkwadrantenspel, een kaartspel over kernkwaliteiten en kernkwadranten, is eveneens verkrijgbaar

#### LITERATUURSUGGESTIES:

Ofman, D. 2017, *Bezieling en kwaliteiten in organisaties*, Uitgeverij Kosmos, Utrecht. ISBN 9789021566917]



# PBL – Professionele begeleiding

## Praktische toepassing



Medegefinancierd door  
de Europese Unie