

Niet echt de baas

Over het ontwikkelen van gezag en invloed

Patries Quant

INHOUD

Inleiding 7

De hoofdpersonen 11

1 Het einde van de klassieke baas 15

- 1.1 Functies zijn uit, rollen zijn in 15
- 1.2 Veranderingen in arbeidsverhoudingen 17

2 Het helpt echt om wat rationeler te denken 21

- 2.1 Leer jezelf kennen, maar vooral je drijfveren 21
- 2.2 Rationeel en irrationeel denken 23
- 2.3 Andere vormen van irrationeel denken 26
- 2.4 Gevoelens zijn de beste raadgevers 31
- 2.5 Word onafhankelijker in je werk 33
- 2.6 Vertrouwen is echt het toverwoord 37

3 Handel onmiddellijk als iets je niet zint 41

- 3.1 Leer alles over feedback geven en ontvangen 41
- 3.2 Regels en valkuilen voor het geven van kritische feedback 47
- 3.3 Wat is een veilige manier om feedback te geven? 49

4 Overtuigingskracht kun je leren 51

- 4.1 Begraaf je (te) grote ego 51
- 4.2 Gezag, een kostbaar goed 53
- 4.3 Verschillende vormen van macht 54
- 4.4 Werk vanuit je kracht, niet vanuit macht 57
- 4.5 Invloed en charisma 60
- 4.6 Hoe oefen je invloed uit? 61
- 4.7 Ook jij hebt blinde vlekken: vraag dus om kritiek 65

- 5 Maak onwrikbare afspraken 67**
- 5.1 Verdiep je in de principes van leidinggeven 67
- 5.2 Delegeren betekent vooral loslaten 70
- 5.3 Geef concrete taakopdrachten 73
- 5.4 Houd jezelf en anderen aan gemaakte afspraken 76
- 5.5 Hoe houd je je medewerkers aan gemaakte afspraken? 80
- 5.6 Als jij nonchalant bent, zijn je medewerkers dat ook! 84
- 5.7 Stop geen energie in het motiveren van je medewerker 86

- 6 Assertiviteit, dat is toch jaren zeventig? 89**
- 6.1 Zonder assertiviteit ben je nergens 89
- 6.2 Bepaal de grenzen: wat is subassertief en agressief gedrag? 92
- 6.3 Uitvluchten om niet assertief de waarheid te hoeven zeggen ... 96
- 6.4 Nee zeggen moet (af en toe) 99
- 6.5 Soms kun je gedrag voorspellen: actie is reactie 101

Nawoord 109

Bijlagen 111

- 1 High trust of low trust organisatie 112
- 2 Je persoonlijke vertrouwenstest 114
- 3 Checklist feedback 117
- 4 Invloedstijlen 120

Literatuur 125

INLEIDING

‘Hoe zorg ik ervoor dat medewerkers zich aan afspraken houden? Hoe krijg ik dingen gedaan? Ik doe nu veel te veel zelf!’ Hoe vaak hoor je niet deze klaagzang?

Wanneer leidinggevend middelen hebben om zaken af te dwingen, hebben ze het iets gemakkelijker. Ze hebben formele macht. Een belangrijk middel is bijvoorbeeld de jaarlijkse beoordeling, waarin een vonnis geveld wordt over inzet en prestaties. In een aantal gevallen heeft dat zelfs financiële gevolgen. Maar er zijn meer middelen om meewerkend gedrag bij medewerkers af te dwingen, zoals een promotie en allerlei privileges.

Maar in een aantal situaties heb je niet zoveel te vertellen over je medewerkers. Wanneer dat vrijwilligers zijn bijvoorbeeld, enthousiastelingen die je helpen bij een klus. Ze hebben zich bij je aangemeld en je hebt niet altijd de keus om wel of geen gebruik van hun diensten te maken. Je hebt mensen soms echt nodig, hoewel het voor kan komen dat het lastige mensen zijn met wie je moet samenwerken.

Er zijn veel meer situaties denkbaar waarbij je als leidinggevende nauwelijks machtsmiddelen hebt.

Hoezo, ‘ik ben de baas’? Hiërarchische verhoudingen zijn steeds minder vanzelfsprekend. Natuurlijk geldt dat niet voor formele organisaties als het leger of de politie: de baas is daar de baas. Maar in veel organisaties wordt gewerkt met een ander soort leiderschap: projectleiders, sectiehoofden: zij coördineren werkzaamheden en dragen eindverantwoordelijkheid. Maar ze beschikken vaak niet over machtsmiddelen als straf of beloning.

Dat komt in moderne organisaties steeds vaker voor. Je krijgt, bijvoorbeeld als projectleider, weliswaar de opdracht – of uitverkiezing – om leiding te geven, maar niet de gebruikelijke instrumenten erbij. En daar zit hem vaak de moeilijkheid, je moet de medewerking van je mensen dus op een andere manier zien af te dwingen. Soms kan dat alleen door de hulp in te roepen van iemand die wél

formele macht heeft: een afdelingshoofd, opdrachtgever of directie. Dit zien de leidinggevendenden zonder formele macht zelf vaak als een zwaktebod: waarom red ik het niet op eigen kracht?

Je komt leidinggevendenden zonder formele macht overal tegen: het zijn bijvoorbeeld projectleiders, mensen die leidinggeven aan een groep vrijwilligers, 'eerste' medewerkers, ook wel senior medewerkers genoemd, meewerkend voormannen, primarii (geven leiding aan een muzikensemble), fractievoorzitters, lead engineers, bandleiders of sectiehoofden. Met alleen delegeren ben je er niet, dat is maar een van de factoren om te zorgen dat medewerkers hun werk doen. Er is meestal meer voor nodig.

In dit boek krijg je tal van instrumenten aangereikt om dingen gedaan te krijgen bij medewerkers als je niet over andere machtsmiddelen beschikt dan escaleren, het hogerop zoeken.

We introduceren straks eerst de hoofdpersonen in dit boek. Zij geven allemaal op een of andere manier leiding zonder dat ze formele macht hebben. Zo maak je onder meer kennis met een projectleider, een sectiehoofd, een bandleider en iemand die een museum runt met vrijwilligers. Ze willen meer gezag krijgen en hun invloed vergroten en volgen daarom een training. Je zult in hun verhalen veel herkennen. Je ziet deze vorm van leidinggeven steeds meer. Je kunt nu eenmaal sneller op veranderingen anticiperen als organisatie wanneer je de boel niet helemaal dichttimmerd met afdelingen, afdelingshoofden en functieprofielen.

Opbouw van dit boek

Hoofdstuk 1 gaat over 'het einde van de klassieke baas'. Dat klinkt een beetje provocerend. De realiteit is dat arbeidsverhoudingen heel snel aan het veranderen zijn. Hiërarchie verdwijnt langzamerhand, en daarmee de ouderwetse, klassieke baas die je kon straffen of belonen. Daarin zal het bedrijfsleven vooroplopen omdat zij in de gaten hebben dat ze gebaat zijn bij maximale flexibiliteit: medewerkers die nu eens projecten doen en dan weer een kleine afdeling aansturen.

In **hoofdstuk 2** (Het helpt echt om wat rationeler te denken) gaat het over jouw manier van denken en voelen. Als je rationeler leert denken, ga je je anders voelen en zul je minder last hebben van te veel ergernis of te veel onzekerheid. Het gaat er niet om je gevoel af te schaffen, het gaat erom daarin een middenweg te vinden. Maak gebruik van die angst en boosheid als je daardoor gemakkelijker bij je behoeften kunt komen, en neem je eigen denkpatronen onder de loep als je te vaak last hebt van veel ergernis en veel onzekerheid.

We kijken in dit hoofdstuk ook naar een manier om onafhankelijker in je werk te worden. Dat wil zeggen dat je je niet meer laat sturen door wat anderen van je willen. Je leert je meer meester te voelen over je tijd, zelf te bepalen wat je wel en niet doet en je ervan bewust te zijn dat je je energie wilt geven aan dingen waar je zelf voor kiest in plaats van de loopjongen van anderen te zijn. We besluiten dit hoofdstuk met het toverwoord *vertrouwen*. Als je dat niet hebt in je medewerkers, is leidinggeven onbegonnen werk.

Wanneer je meer zicht hebt gekregen op je eigen gedachtepatronen, gaan we in **hoofdstuk 3** (Handel onmiddellijk als iets je niet zint) kijken naar hoe je reageert op gedrag van je medewerkers, collega's en teamleden voor wie jij verantwoordelijk bent. Je laat kansen liggen als je je grenzen niet of onvoldoende stelt en als je medewerkers niet aanspreekt die zich niet aan afspraken houden. Dat klinkt gemakkelijk, maar dat is het niet. Kritische feedback geven of kritiek geven is voor vrijwel iedereen erg lastig. Liever stellen we het uit of pakken de boodschap zo in dat de ander niet begrijpt wat je bedoelt. Daarom krijg je een paar regels voor het geven van effectieve feedback.

In **hoofdstuk 4** (Overtuigingskracht kun je leren) werken we de begrippen gezag, macht, invloed en charisma uit. Het zijn vage begrippen die we verhelderen door ze te koppelen aan concreet gedrag: om gezag te krijgen, kun je een aantal dingen doen en andere dingen laten. Ook kun je kennisnemen van mogelijkheden om invloed uit te oefenen. Pas als je daarmee gaat oefenen en merkt welk effect ze hebben, kun je meer invloed krijgen. Er zijn ook handvatten om te leren hoe je gezag opbouwt. Het lijkt een woordenspel: werken vanuit je kracht en niet vanuit macht. Maar dat is het niet, het is een hogere vorm van macht! We besluiten dit hoofdstuk met de blinde vlek die leidinggevendenden nogal eens vertonen: niet kunnen omgaan met kritiek. Het is een van de succesfactoren om gezag te verwerven, want het betekent dat je benaderbaar bent.

Hoofdstuk 5 (Maak onwrikbare afspraken) gaat over leidinggeven. Als je geen of onvoldoende leidinggeeft, loop je de kans te veel zelf te moeten doen. Met name delegeren vinden velen lastig: je bent eindverantwoordelijk, maar je moet de uitvoering aan een ander overlaten en de controle loslaten. Je kunt het zelf vast en zeker sneller en beter, maar dat mag ineens niet meer. Je leert hoe je concrete, onwrikbare afspraken maakt en hoe je anderen daar vervolgens aan houdt, ook als het hoger geplaatsten betreft. Het is vaak moeilijk om jezelf aan deadlines en planningen te houden, maar één zekerheid is er: als jij het niet doet, zullen je medewerkers het zeker niet doen! We besluiten dit hoofdstuk met de opdracht om te stoppen met het motiveren van je medewerkers. Daar ben je niet voor, dat moeten ze zelf doen.

In **hoofdstuk 6** (Assertiviteit, dat is toch jaren zeventig?) lijkt het alsof we een reis terug in de tijd maken. Assertiviteit heet een stroming te zijn uit de jaren zeventig van de vorige eeuw. Niets is minder waar. Niet eerder was het zo belangrijk om grenzen te kunnen stellen. In een 24-uurseconomie kun je met gemak de klok rond werken. Want iedereen – je directie, je medewerkers en klanten – stelt eisen en wil het vandaag af hebben. Wanneer je te subassertief in het leven staat, voel je je vaak onmachtig om nee te zeggen, en vind je het soms erg lastig om medewerkers aan te spreken op een assertieve manier. In dit hoofdstuk gaan we ook in op wetmatigheden in de interactie tussen mensen: vaak kun je een reactie voorspellen. Het voordeel is dat als je dat weet, je die interactie kunt beïnvloeden.

DE HOOFDPERSONEN

Om de theorie levendig te maken, introduceren we een aantal mensen die één ding gemeen hebben: ze geven leiding zonder dat ze daartoe formele macht hebben. Je komt ze in dit boek herhaaldelijk tegen: in een dialoog met de trainer (T), vertellend over hun eigen praktijk of hoe ze de theorie kunnen inpassen in hun situatie.

‘En toen?’, vraag ik.

‘Toen deed ik het toch maar even zelf.’

‘En wat leverde dat op?’

‘Ik heb er mijn hele weekend aan moeten besteden. Het bleek veel meer werk dan ik van tevoren had ingeschat. Maar het was klaar, en daar ging het om.’

‘Tjonge,’ zeg ik, ‘wat zul je er de pest in hebben gehad. Het was schitterend weer. Wat vond je familie ervan?’

‘Nou, die waren minder blij, we hadden plannen. Mijn vrouw is maar alleen gegaan. Fikse ruzie.’

‘En, wat nu?’

‘Er moet echt iets veranderen. Dit kan zo niet langer. Ik krijg steeds meer verantwoordelijkheid, het is leuk werk, maar op een of andere manier blijf ik veel te veel zelf doen. Ik moet nu echt leren delegeren.’

‘Tja, dat is niet zo eenvoudig’, zeg ik. ‘Het is misschien zo dat je niet alleen moet leren delegeren, maar nog veel meer dingen moet veranderen. Ben je bereid er energie in te steken?’

‘Alles liever dan dit nog veel vaker mee te maken. Ik merk dat ik af en toe aan de rand zit van wat ik nog aankan. Maar ja, ik vind dit werk erg leuk, ik word er goed voor betaald en dat wil ik graag zo houden.’

Dit gesprek voerde ik onlangs met projectleider Quint tijdens een training. Naast Quint waren daar: primarius Pien, lead engineer Floris, fractievoorzitter Hans, bandleider Guy, senior medewerker Emiel, sectiehoofd Jacques en Simone, die leiding geeft aan een groep vrijwilligers. Hieronder worden ze alle acht geïntroduceerd.

QUINT

Quint is projectleider. Na een studie toerisme en een paar jaar achter de balie van een reisbureau, werkt hij nu voor een reisorganisatie die reizen organiseert voor 'niche' doelgroepen: singles die avontuurlijk willen wandelen, alleenstaande ouderen, studiereizen voor milieufreaks et cetera.

Omdat het nogal trendgevoelige reizen zijn, is snelheid geboden. Hun reisorganisatie is niet de enige die snel inspringt op min of meer nieuwe doelgroepen en originele wensen. Het gaat Quint eigenlijk niet slecht af. Inmiddels heeft hij een aantal succesvolle projecten afgerond: die reizen lopen goed. Het is een droombaan. Niet alleen kan hij er zijn kennis van de reiswereld, de klanten en zijn creativiteit in kwijt, hij heeft inmiddels ook veel van de wereld gezien.

Maar Quint heeft ook een probleem. Hij doet te vaak te veel zelf in zijn projecten. Dit kost hem niet alleen zijn eigen schaarse tijd, ook raken de medewerkers in het project door zijn manier van werken gedemotiveerd. Soms haken ze af, leveren slechte kwaliteit en werken onvoldoende samen, zodat Quint niet alleen zelf brochureteksten zit te schrijven, maar vaak ook nog eens op grond van onvolledige informatie. Maar ja, wat moet hij? Er zijn deadlines, de drukker wacht op tekst, de afdeling marketing rammelt aan de deur.

JACQUES

Jacques is rechter. Hij is sectiehoofd en in die functie geeft hij leiding aan een groep rechters, collega's dus. Hij is verantwoordelijk voor de inzet en kwaliteit van het werk. Maar ... rechters zijn onafhankelijk en voor het leven benoemd. Hij bevindt zich soms in een moeilijke positie. Zo bestaat de helft van zijn sectie uit parttimers. En bij voorkeur willen deze allemaal op dezelfde dagen werken: maandag, dinsdag en donderdag. Op de andere dagen krijgt hij de zittingen nauwelijks gevuld. Het aantal parttimers groeit snel, en iedereen wil dezelfde rechten. Een ander probleem is de productie. Ook de rechterlijke macht moet produceren. Maar er zijn behoorlijke verschillen tussen de productie van de een en van de ander. Hoe moet hij dat aankaarten? Het is nu maar een beetje pappen en nathouden, plooiën en schikken. Soms vraagt hij zich af hoe leuk het nog is om sectieleider te zijn.

PIEN

Pien is primarius, zij geeft leiding aan een muziekensemble. Met twee violisten en een cellist vormt zij een strijkkwartet. Pien beslist wanneer de repetities plaatsvinden, welke stukken op het programma staan en wanneer er tournees

1 HET EINDE VAN DE KLASSIEKE BAAS

Steeds vaker komen we de term *het nieuwe werken* tegen. Zo schreef Steve Sichtman het boek *De Blue Chip manager*, over de (self)C**onscious** H**appy** I**ndependent** P**rofessional**, een nieuw soort medewerker die op een betekenisvolle manier zijn werk wil doen, best hard wil werken, maar steeds minder voor een (ondankbare) baas. Werknemers hebben meer en meer het idee dat ze niet te afhankelijk moeten worden van hun baas. Vandaar de aanhef van dit hoofdstuk.

Medewerkers worden onafhankelijker in hun werk. Ze willen steeds meer zelf bepalen wanneer en (soms) waar ze werken (thuis, kantoor, café, buiten). Deze trend is al langer zichtbaar. Neem de groei van zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel), die inmiddels bijna 25% van de beroepsbevolking uitmaken. De klassieke baas zou dan niet meer precies weten wat zijn medewerkers doen, in welke projecten ze zitten of hoe zij elders op de wereld hun werk doen.

Hieronder gaan we nader in op deze trend omdat ze bijdraagt aan leiderschap zonder formele macht, het onderwerp van dit boek.

1.1 Functies zijn uit, rollen zijn in

Een van de meest opvallende veranderingen in de manier waarop organisaties het werk organiseren, is de snelle ontwikkeling van een vaste baan naar meer op een rol georiënteerde taakomschrijving.

Vroeger had je een 'betrekking' (jaren vijftig), later werd dat een 'functie' (jaren zeventig tot negentig), terwijl we nu steeds vaker spreken van de verschillende 'rollen'. Het woord 'rol' geeft het noodzakelijke beweeglijke karakter van wat mensen feitelijk doen in hun werk, duidelijk aan. Werk is dermate flexibel geworden dat vastomlijnde beschrijvingen (bijvoorbeeld functiebeschrijvingen) inmiddels vrijwel onmogelijk zijn. Een veel gehoorde kreet: 'dat hoort niet bij mijn functieomschrijving' zul je niet vaak meer horen. In dit boek gaan we daarom uit van rollen. Bij het begrip rol horen taken en bevoegdheden.

Omdat traditionele banen een rem vormen op de flexibiliteit en het lastig maken om snel te reageren op bedreigingen en kansen van veranderende markten, gaan organisaties steeds verder in hun flexibilisering door zelfs belangrijke taken over te laten aan tijdelijke krachten, contractwerkers of interim-leidinggevenden. Misschien is het wel de toekomst dat straks de helft van de Nederlanders geen vaste fulltime baan meer heeft.

In het licht van deze ontwikkeling gebruiken we dus graag het begrip ‘rol’. Het begrip geeft ruimte aan een maximale flexibiliteit: nu eens heb je deze, dan weer die rol. In de organisatie van projecten doet zich dat al regelmatig voor: in het ene project de rol van projectleider, in het andere die van projectmedewerker. En, mensen hebben iedere dag verschillende rollen zoals vader in de ochtend, projectleider overdag, voorzitter van de handbalvereniging in de avonden.

Het nieuwe werken

Een medewerker bij Microsoft: ‘Je houdt het hier niet lang vol als je je baan gewoon als baan beschouwt. Om te beginnen zijn er geen vaste werktijden. De werknemers kunnen 24 uur per dag in het bedrijf terecht. Ze werken wanneer het hen uitkomt en zolang het hen uitkomt. Niemand houdt bij hoeveel uren ze maken, maar iedereen houdt in de gaten welke prestaties ze leveren. Ze leggen geen verantwoording af aan een traditionele manager, maar aan de projectgroep waar ze deel van uitmaken. Die projectgroepen maken op hun beurt weer deel uit van een grotere eenheid. Binnen elke projectgroep krijgt ieder individu een net iets grotere taak toebedeeld dan hij aankan, zodat er een voortdurende samenwerking tussen groepsleden ontstaat. Nieuwe medewerkers dragen vanaf de eerste dag belangrijke verantwoordelijkheden en krijgen een buddy/mentor toegewezen om hen wegwijs te maken.’

In het kader van het ‘nieuwe werken’ gaf onlangs een directeur bij FNV Zelfstandigen, Linde Gongrijp, (*Volkskrant* 31 juli 2010) aan dat er nieuw beleid nodig is voor de arbeidsmarkt, waarin zelfstandigen dezelfde rechten krijgen als medewerkers in loondienst. Ze constateert een aanzienlijke toename van zelfstandigen: ‘Het nieuwe werken is een containerbegrip. Waar wij op doelen is dat

werkenden steeds meer zelf willen bepalen waar en wanneer ze werken. Professionals voegen met hun kennis en vakmanschap waarde toe aan het bedrijf, waarbij vooral de output wordt gemeten. De huidige zelfstandigen zonder personeel, de zzp'ers, vormen de voorhoede van het nieuwe werken. De huidige wet en regelgeving is nog helemaal gebaseerd op de traditionele verhouding tussen werknemer en werkgever.'

Het betekent ook dat de garantie op werk een uitstervend begrip is. Die garantie, zekerheid, gaat veel meer afhangen van de vraag of jij als persoon (en werknemer) de volgende drie eigenschappen hebt ontwikkeld:

- *Bruikbaarheid*: hoe aantrekkelijk ben je voor werkgevers en in het bijzonder voor projectleiders? Beschik je over kennis en vaardigheden waaraan NU behoefte is?
- *Zelfpromotie*: denk liever als een kleine ondernemer dan als een loyale werknemer. Je bent iemand die diensten aanbiedt en een bepaalde taak kan uitvoeren.
- *Veerkracht*: de omstandigheden waaronder organisaties werken zijn turbulent: veranderende markten, concurrentie, korte looptijden. Je moet dus over het vermogen beschikken mee te buigen, het oude achter je te laten, openstaan voor nieuwe dingen, snel over teleurstellingen heen komen en met een grote onzekerheid kunnen leven.

Daarom is de projectstructuur een ideale structuur voor deze ontwikkeling. Projectgroepen zijn op maat gemaakt voor het uitvoeren van specifieke taken, deelnemers kunnen flexibel hun bronnen aanboren, hebben afgebakende doelen, en gaan geen langdurige verplichtingen aan waardoor innovatie belemmerd zou kunnen worden.

1.2 Veranderingen in arbeidsverhoudingen

De gevolgen van de verschuiving van functies naar rollen levert het volgende beeld op:

Meer projectmanagement, minder lijnmanagement

Als je sneller concrete resultaten wilt boeken, biedt de projectstructuur een aantal grote voordelen. Zo kun je het resultaat dat je oplevert met het project veel

2 HET HELPT ECHT OM WAT RATIONELER TE DENKEN

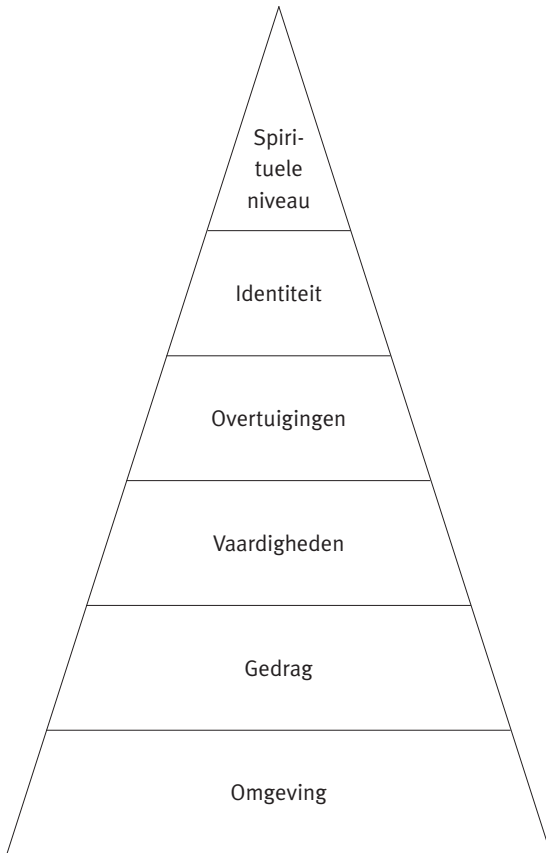
In dit hoofdstuk gaat het over jouw manier van denken en voelen. Als je rationeler leert denken, ga je je anders voelen en zul je minder last hebben van te veel ergernis of te veel onzekerheid. Het gaat er niet om je gevoel af te schaffen, het gaat erom een middenweg daarin te vinden. Maak gebruik van die angst en boosheid als je daardoor gemakkelijker bij je behoeften kunt komen en neem je eigen denkpatronen onder de loep als je te vaak last hebt van ergernis en onzekerheid.

We kijken in dit hoofdstuk ook naar een manier om onafhankelijker in je werk te worden. Dat wil zeggen dat je je niet meer laat sturen door wat anderen van je willen. Je leert je meer meester te voelen over je tijd, zelf te bepalen wat je wel en niet doet en je ervan bewust te zijn dat je je energie wilt geven aan dingen waar je zelf voor kiest in plaats van de loopjongen van anderen te zijn.

2.1 Leer jezelf kennen, maar vooral je drijfveren

Vaak zijn wij ons niet helemaal bewust van wat ons nu drijft: waarom we dingen doen of laten, waarom we ons zo voelen en niet anders. Veel speelt zich af op een onbewust niveau. Laten we eens kijken naar dat onbewuste niveau, want als we bij onszelf iets willen veranderen, moeten we ons bewust worden van die drijfveren. Drijfveren worden ook wel overtuigingen genoemd: waarden en normen die ons gedrag min of meer aansturen.

Een mens is als het ware opgebouwd uit verschillende lagen. Van den Berg en Van Galen (2005) beschrijven dit naar een oorspronkelijke theorie van Bateson. Hij noemt deze lagen 'logische niveaus'. Verschillende lagen in de persoon, zegt hij, zijn van invloed op het functioneren.



Wat is jouw plek in deze wereld?

Wie wil je zijn?
Onder welke noemer wil je
gekend worden?

Welke waarden en normen zijn
belangrijk voor je?
Wat vind je echt belangrijk?

Over welke vaardigheden
beschik je?
Welke vaardigheden zet je in?

Wat doe je?
Wat is voor anderen zichtbaar
gedrag?

Waar laat je dit gedrag zien?
Welke omgeving heb je nodig
om je gedrag te laten zien?

In het model zie je dat ons gedrag ‘ingekapseld’ zit in een opeenstapeling van samenhangende factoren. Hoe hoger in de stapel, hoe meer ze de kern van je persoonlijkheid raken. De verschillende lagen beïnvloeden elkaar. Overtuigingen zijn daarbij heel belangrijk. Die overtuigingen sturen het ontwikkelen van vaardigheden, en vaardigheden sturen ons gedrag.

Overtuigingen zijn dingen die jij belangrijk vindt, of dingen waarvan jij vindt dat ze zo zijn of behoren te zijn. Als jij jezelf onhandig vindt, zul je niet gauw een technisch klusje aanpakken. Als je vindt dat een computer vervelend is om mee te werken, zul je hem marginaal gebruiken en er zo min mogelijk over willen leren.