

Proefles

Senior Assistent op strategisch niveau



Thema: Strategisch beïnvloeden



Door

Kristine Ates

trainer en coach op het gebied van
persoonlijke ontwikkeling en communicatie



www.secretary.nl/strategischwerken

 **Secretary**
Management Institute

Strategische beïnvloeding: inzicht met de Roos van Leary

De 5-daagse opleiding 'Senior Assistant op strategisch niveau' leert jou om nóg beter op het hoogste niveau mee te kunnen sparren, bewegen en te functioneren. Deze thema's staan centraal:

- 1. Strategisch positioneren en adviseren**
ontwikkel jezelf in de rol van sparringpartner op ieder niveau
- 2. Analytisch denken en ondersteunen op procesniveau**
Creëer jouw voorsprong in de organisatie: ontwikkel jouw helicopterview
- 3. Zelfsturing en beslissen vanuit ownership**
Eigen koers durven kiezen en realiseren vanuit je eigen kracht
- 4. Daadkracht op strategisch niveau**
Communiceer krachtig vanuit jouw rol als Senior Assistant
- 5. Schakelen in communicatie en gedragsbeïnvloeding**
Gebruik jouw bijzondere positie in de samenwerking optimaal

Meer info: www.secretary.nl/strategischwerken

Een van de thema's is beïnvloeden, een stapje hoger namelijk op strategisch niveau. Meebewegen en doorpakken. Hoe doe je dat? Welke theorie helpt je hierbij?

Dat kun je o.a. doen met de Roos van Leary, een bekend model dat je enorm goed inzicht geeft.

In deze proefles komt het onderwerp: gedrag en beïnvloeding aan bod. Zeker weten dat het jou een stap verder helpt!

Gedragsstijlen en gedragsreacties

Ons gedrag

In ons dagelijks leven hebben we te maken met een grote verscheidenheid van menselijk gedrag. Of het nu in het gezin, op het werk of bij de sportvereniging is, steeds kunnen we zien dat we in verschillende situaties verschillend gedrag vertonen. Blijkbaar zijn we, bewust of onbewust, geneigd om ons gedrag in enige mate aan te passen aan een situatie. Tegelijkertijd houden we natuurlijk ook vast aan ons karakteristieke patroon.



Gedrag op zichzelf is zelden goed of fout. Maar om ons doel te bereiken, levert het ene gedrag in een bepaalde situatie veel meer op dan het andere gedrag. Het is bijvoorbeeld niet raadzaam om te proberen met strijdlustig gedrag een mogelijke bekeuring van de vriendelijke agent te ontlopen. Dit is eenzijdig gedrag: gedrag dat we ongeacht de situatie toepassen. Op een gegeven moment roept dit ergernis op. Het u enerzijds aanpassen aan een situatie en het anderzijds volgen van uw karakteristieke neiging, levert een spanningsveld op.

We willen ons wel effectiever gedragen, maar hoe doen we dat?

In interactie

Mensen staan constant in interactie met elkaar. We beïnvloeden elkaar over en weer. Niet alleen wat we zeggen, de inhoud, maar ook de manier waarop we iets zeggen, onze houding, toon en mimiek, bepaalt de werkelijke betekenis van onze boodschap. Dit verschil noemen we vaak het verschil tussen het inhoudsniveau en het betrekkningsniveau van een boodschap (Watzlawick 1991).

Het betrekkningsniveau van onze boodschap vertelt iets over de manier waarop wij de relatie met de ander zien of wensen. De ander zendt tegelijkertijd ook zo'n 'relatiewens' uit naar ons. Kortom: wanneer twee mensen met elkaar communiceren, vindt er een uitwisseling plaats van de wijze waarop beiden tegen de relatie of interactie aankijken.

Timothy Leary heeft zich veel beziggehouden met de 'relatiewens' in de communicatie. Aan de hand van zijn theorie beschrijven we de relaties tussen mensen en de manier waarop ze elkaar beïnvloeden.

Verantwoordelijk voor je gedrag en de reactie die je wilt hebben

Leary gaat ervan uit dat we zelf verantwoordelijk zijn voor ons gedrag en daarmee dus gedeeltelijk verantwoordelijk voor de totale interactie. We doen een relatievoorstel en hopen dat de ander zich op een bepaalde manier opstelt. Leary geeft aan dat dit verloopt volgens de hierna beschreven mechanismen. Hij geeft ook aan dat we naast deze interactiemechanismen altijd te maken hebben met de invloed van onder andere de ander als persoon, de betekenis van de context en individuele wisselvalligheden.

Gedrag en beïnvloeding: De Roos van Leary

Ontstaansgeschiedenis

In 1957 publiceerde Timothy Leary de resultaten van zijn jarenlange onderzoek naar de menselijke persoonlijkheid: *Interpersonal Diagnosis of Personality*. Een boekwerk, dat een model formuleert van de structuur van de menselijke persoonlijkheid. Meer dan een halve eeuw later wordt dit model, de Roos van Leary, nog steeds gebruikt in sociale en communicatieve vaardigheidstrainingen, individuele coaching of counseling, om menselijk gedrag in kaart te brengen. De kracht van het model bewijst zich nog dagelijks.

Het bijzondere van Leary's benadering is dat hij de persoonlijkheid van de mens ziet als iets wat in de interactie met anderen (mede) ontstaat. De mens wordt gevormd door zijn sociale omgeving, door het contact (of het ontbreken daarvan!) met anderen. Vanaf het moment van onze geboorte zijn we immers afhankelijk van anderen en dus van onze vaardigheid in het beïnvloeden van die anderen,

zodat ze ons geven wat we zo broodnodig hebben. We leren vanaf onze geboorte al meteen wat wel werkt en wat niet: welke strategie levert voedsel, warmte en veiligheid op, huilen of lief lachen? Welk gedrag helpt om conflicten op te lossen, welk gedrag verergert die conflicten? In de loop der jaren creëren we zo een complex geheel van beïnvloedingsstrategieën, dat uniek is voor ons als individu. Leary omschrijft de menselijke persoonlijkheid dan ook als een samenhangend patroon van gedragingen, dat we gebruiken om te overleven. In onze jonge jaren gaat het daarbij ook werkelijk om fysiek overleven, in ons latere leven heeft ‘overleven’ vooral ook te maken met niet afgewezen of afgekeurd worden door de naaste omgeving (de mens is een sociaal dier, dat anderen nodig heeft). Het zijn deze strategieën die Leary in zijn Roos op een overzichtelijke wijze in kaart heeft gebracht.

Aangepast versus onaangepast gedrag

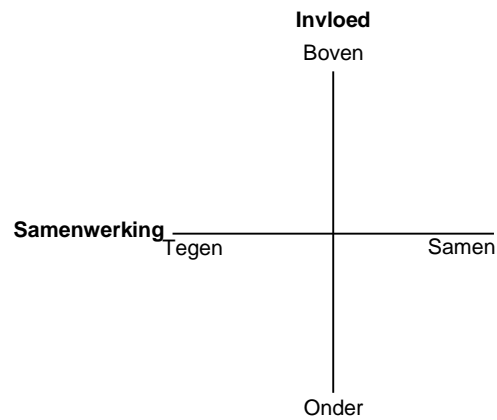
Leary vond het belangrijk om in zijn model te laten zien dat de overlevingsstrategieën die wij hanteren, zowel een gezonde als een onaangepaste component kunnen bevatten. Dat wil zeggen dat wij beïnvloedingsgedrag vertonen dat in sommige situaties wel effectief is en in andere situaties helemaal niet. Als we te lang vasthouden aan bepaald gedrag (dus niet meer flexibel kunnen meebewegen met de veranderingen om ons heen), worden we rigide; we verliezen ons vermogen ons aan te passen en te leren van onze omgeving.

Hiermee zet Leary een belangrijke stap als het gaat om de veranderbaarheid van de persoonlijkheid: een mens kan leren om ander gedrag toe te passen in situaties waarin dat van hem gevraagd wordt, en daarmee dus ook iets veranderen aan de kenmerken van zijn persoonlijkheid. Het verschil tussen een ‘gezonde’ en een ‘zieke’ persoon wordt ook duidelijker en minder absoluut: een gezond persoon is in staat om verschillende soorten gedrag te vertonen al naar gelang de omgeving en zijn eigen doelstellingen dat van hem vragen. Een ziek persoon houdt vast aan bepaald gedrag tot in het extreme, of is totaal niet in staat om bepaald gedrag te vertonen. Bijvoorbeeld, de brandweercommandant die alleen nog maar op commanderende toon kan praten: zeer effectief in noodsituaties, maar niet zo handig als hij zijn vierjarige dochtertje gezellig wil instoppen en een verhaaltje wil voorlezen...

Hoewel deze visie inhoudt dat er verbetering mogelijk is wanneer we ontevreden zijn over onze effectiviteit, wordt ons leven er overigens ook niet onverdeeld eenvoudiger op. Door te stellen dat wij zelf onze respons kiezen op de verwickelingen van het leven, zeggen we eveneens dat wij zelf verantwoordelijk zijn voor het effect van ons gedrag. We kunnen ons dan niet meer verschuilen achter het lot, de ander, of onze genen... We zijn meester over ons eigen lot, ten minste daar waar het gaat om de interactie met anderen!

Het model

In de Roos van Leary wordt het menselijk gedrag geplaatst in een landkaart met twee belangrijke assen: de dimensie ‘invloed’ en de dimensie ‘samenwerking’. Deze twee assen geven de twee belangrijkste intermenselijke motieven weer.

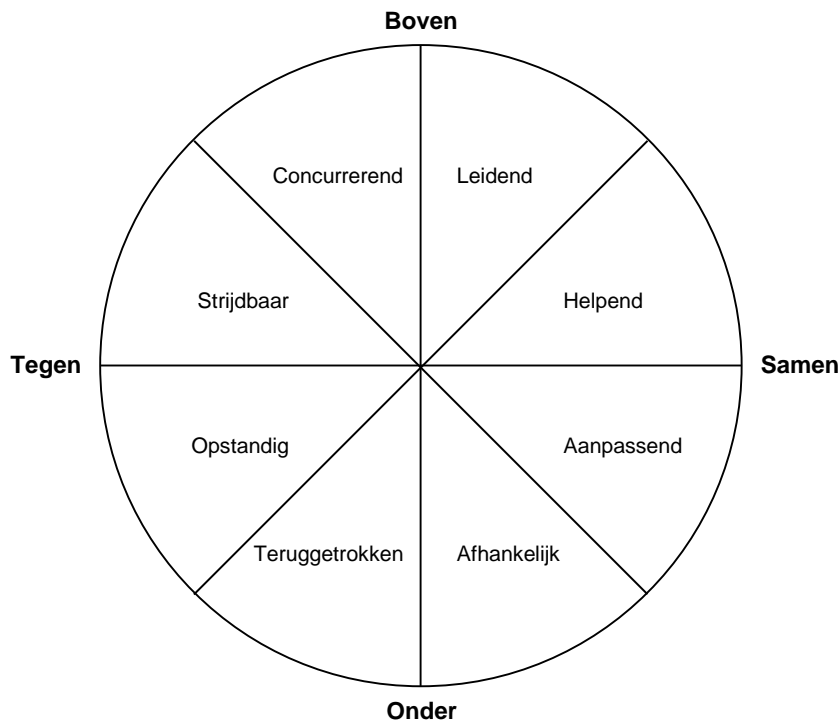


Figuur 1

De **invloedsdimensie** gaat over het verlangen om dominant te zijn, macht te hebben over de ander of juist ondergeschikt of onderworpen te zijn aan de ander. Wie heeft het voor het zeggen, wie bepaalt wat er gebeurt, wie is de leider? De invloedsdimensie loopt van Boven naar Onder.

De **samenwerkingsdimensie** vertelt welke basale gevoelens we voor de ander hebben: liefde of haat, affectie of antipathie? Willen we samen met de ander iets doen of liever alleen? Zijn we voor of tegen de ander? Hechten we meer waarde aan de relatie of juist meer waarde aan ons eigen belang? De samenwerkingsdimensie loopt van Samen naar Tegen.

Ons gedrag is steeds een combinatie van deze twee dimensies. Leary zelf onderscheidt zestien verschillende gedragstypen, die hij in een cirkeldiagram plaatst. Wij beperken ons voor de overzichtelijkheid tot acht 'taartpunten'.



Figuur 2

In het middelpunt van deze cirkel zet Leary de positieve, aangepaste en adequate versie van het gedrag. Hier bevindt zich de 'ideale persoonlijkheid': de stapjes van het ene soort gedrag naar het andere zijn klein, we zijn in staat om snel over te schakelen op ander gedrag als dat nodig is. We zijn flexibel, passen de intensiteit van ons gedrag aan de ander aan en zijn congruent in wat we doen, voelen en denken.

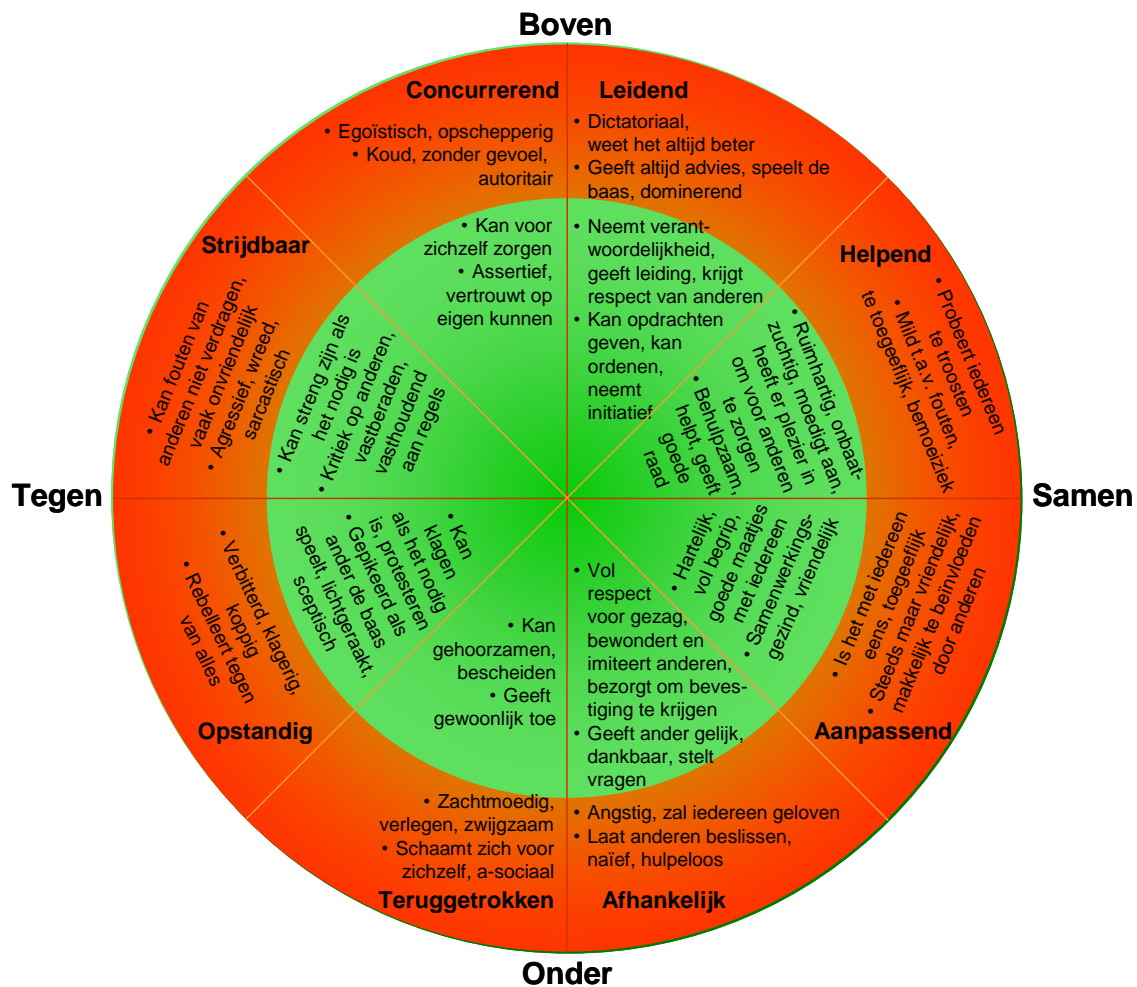
Verder naar buiten toe vinden we steeds extremere vormen van het gedrag: zo is het bijvoorbeeld heel aangepast om als leider orders te geven, maar wanneer we dat altijd doen, worden we als bazig of dictatoriaal beschouwd.

Gedrag komt voor in verschillende gradaties van intensiteit: hoe gematigder, hoe aangepaster Leary het gedrag beschouwt (voorbeeld: wanneer iemand extreem vriendelijk is, worden we daar vaak ook een beetje zenuwachtig of achterdochtig van). We beschouwen bovendien iemand over het algemeen als meer aangepast wanneer hij stabiel overkomt, niet heel snel overschakelt op ander gedrag (jantje-lacht-en-jantje-huilt), flexibel kan overschakelen als het nodig is en gedrag vertoont dat past bij de situatie (toepasselijkheid, bijvoorbeeld iemand troosten als hij verdriet heeft, en niet kritiek gaan geven).

Wat is normaal, wat is aangepast en wat niet? Hierop is geen eenduidig antwoord te geven, want wat in de ene (sub)cultuur normaal is, wordt in de andere beschouwd als hoogst onaangepast. Het tonen van emoties is daar een mooi (en hier enigszins ongenueanceerd) voorbeeld van: in Aziatische culturen is het ongebruikelijk om emoties de vrije loopt te laten, in mediterrane culturen is het tegenovergestelde het geval. Ook binnen een cultuur zijn er veel verschillende gedragsnormen: de wijze waarop we ons in een werksituatie gedragen, kan anders zijn dan die wanneer we thuis zijn. We passen ons dus aan en zijn al flexibel in ons gedrag zonder dat we ons daarvan soms bewust zijn. Deze flexibiliteit kunnen we uitbuiten, zodat we in meer situaties effectief beïnvloedingsgedrag

kunnen vertonen. De Roos van Leary helpt ons hierbij, door letterlijk een plattegrond te geven van ons gedrag en het effect daarvan. Hoe werkt het precies?

Figuur 3 De Roos van Leary



Werking van de Roos van Leary

De uitgangspunten

De Roos van Leary heeft twee uitgangspunten:

- Het eerste uitgangspunt van het model is dat de 'ideale persoonlijkheid' midden in de roos zit. Dat is de persoonlijkheid die in elke omstandigheid het passende gedrag laat zien. Hoe dichterbij het middelpunt van de roos, hoe flexibeler ons gedrag.
- Het tweede uitgangspunt is dat ieder mens zich richting het midden van de roos kan ontwikkelen.

Volgens Leary kan ieder normaal functionerend mens over het algemeen alle gedragingen in het assenkruis beheersen, kennen en uitvoeren. Dit is afhankelijk van de situatie waarin hij zit. Het gedrag waar hij een voorkeur voor heeft, beheerst hij uiteraard het best. Sommige mensen vinden

competitieve situaties bijvoorbeeld vervelend en vermijden deze zo veel mogelijk. Anderen zoeken ze juist weer op.

Weer anderen vinden situaties waarin ze de baas kunnen spelen aantrekkelijk, en anderen proberen daar zo ver mogelijk vandaan te blijven.

Relatie voorstellen

Wat doen wij met de ander? Wat voor soort relatie proberen we te leggen door ons gedrag? Welke boodschap zenden we over onszelf en de ander uit? Alles wat we in interactie met de ander doen, heeft zowel een inhoudelijk deel (**wat** we zeggen) als een interpersoonlijk deel (uitgedrukt in **hoe** we het zeggen), waarmee we iets zeggen over de relatie.

Voorbeeld

We kunnen op de volgende manieren vragen om het raam dicht te doen:

- *Doe dat raam nou eens dicht (ongeduldig en geïrriteerd, Boven en Tegen).*
 - *Wil jij misschien het raam alsjeblieft even dichtdoen (vriendelijk en onderdanig, Samen en Onder)?*
 - *Het tocht hier (mompelend en mokkend, Onder en Tegen).*
 - *Doe jij het raam nog even dicht (vriendelijk en stellig, Boven en Samen)?*
-

De inhoud blijft hetzelfde, maar we drukken met onze stem en expressie wel heel verschillende relatievoorstellen uit! In heel veel interactiesituaties zullen we instinctmatig hetzelfde gedragspatroon kiezen. Het is het gedrag waar we ons het meest vertrouwd mee voelen, waar mensen ons ook aan herkennen. Deze standaardbeïnvloedingsstrategie noemt Leary de **interpersoonlijke reflex**. Het is het antwoord dat we automatisch geven op elke interactiesituatie, onze eerste, instinctieve reactie. Wanneer we ons voor het eerst in een nieuwe groep begeven, vallen we hierop terug:

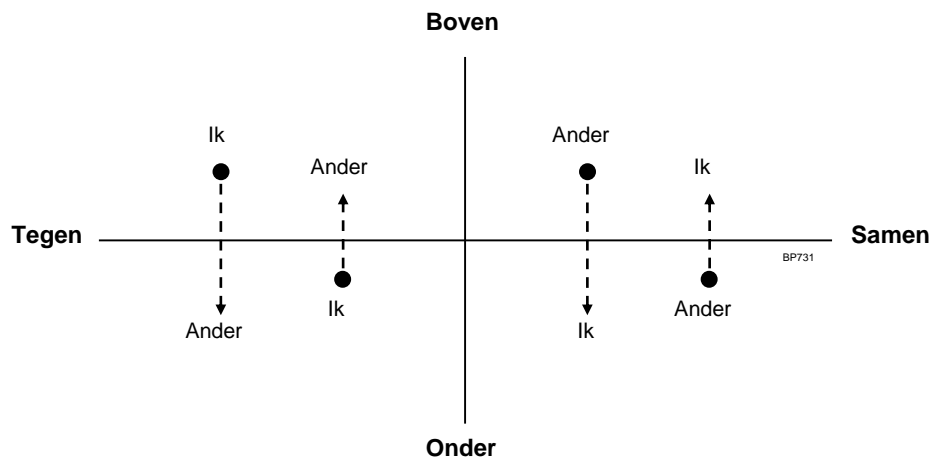
Voorbeeld

Pieter zal zich vol enthousiasme onder de mensen mengen en nieuwe vrienden opdoen, maar Jantine zal de kat uit de boom kijken en geen contact maken met de anderen. Van Pieter wordt al snel gezegd dat hij goed in de groep past en dat hij zo'n gezellige vent is; we vragen hem dus mee uit voor onze eerstvolgende borrel. Van Jantine kunnen we niet goed hoogte krijgen, misschien past zij hier gewoon niet zo goed. We wachten nog even met haar uit te nodigen, ze zal er vast geen zin in hebben ...

Gedrag roept dus bepaald gedrag op! Deze interactiepatronen worden als het ware aangestuurd door twee sociale mechanismen:

Een mate van **coöperatief gedrag** roept bij de ander over het algemeen **eenzelfde** mate van coöperatief gedrag op. Dus ons 'samen' gedrag zal bij de ander ook 'samen' gedrag oproepen; als we ons 'tegen' gedragen, zal dat bij de ander hoogstwaarschijnlijk 'tegen' gedrag oproepen.

Een mate van **dominantie** zal doorgaans een **omgekeerde** reactie bij de ander oproepen. Dat wil zeggen dat 'boven'gedrag bij de interactiepartners 'onder'gedrag oproept en 'onder'gedrag roept bij de ander 'boven'gedrag op.



Figuur 4

Voortel tot gedrag is geen garantie

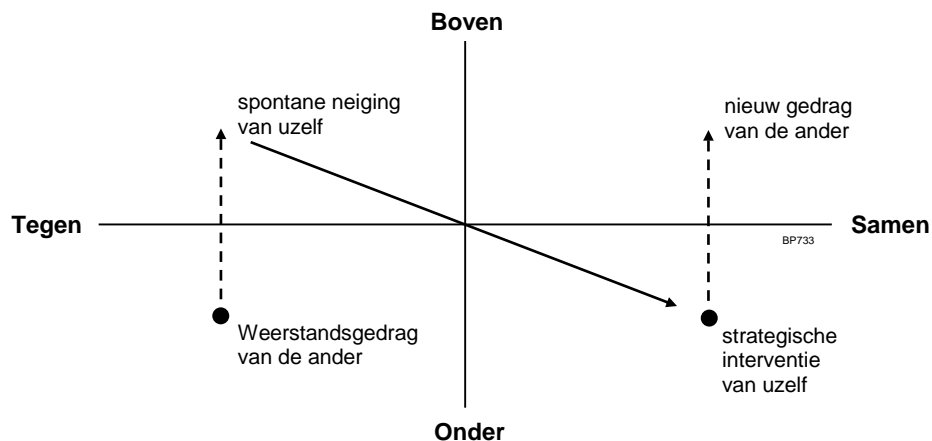
Let wel: het is geen garantie dat we krijgen waar we om vragen! De ander heeft ook een interpersoonlijke reflex en kiest zijn eigen reactie. Wanneer we ons Boven-Tegen opstellen, hoeft dat helemaal niet te betekenen dat de ander zich automatisch voegt in ons relatievoorstel: de ander kan ervoor kiezen om een lekker robbertje te vechten (ook Boven-Tegen) of ons helemaal op het verkeerde been te zetten door heel vriendelijk te vragen wat er aan schort (Samen-Onder). Dat maakt de interactie tot een dynamisch en soms onvoorspelbaar geheel. We kunnen daarin alleen onszelf regisseren. Wanneer wij echter gedrag kiezen dat anders is dan wat we normaal gesproken doen, is de kans wel groot dat we ook iets anders oproepen dan normaal. Daarin ligt de uitdaging voor wie effectiever wil beïnvloeden. NB: We gebruiken hier het woord 'kiezen', ook al gebeurt dit vaak onbewust!

Hoe kunnen we gedrag beïnvloeden?

Interactiepatronen kunnen lang volgehouden worden: wanneer we krijgen wat we willen of wanneer we tevreden zijn over de relatie, is er geen reden om ander gedrag te kiezen. Maar soms zal het nodig zijn om de ander actief te beïnvloeden, bijvoorbeeld wanneer iemand veel weerstand heeft tegen onze ideeën. We komen dan vaak in een wellen-nietesspelletje terecht en lopen vast in onze communicatie en draaien in kringetjes rond. Om hieruit te komen, kunnen we de 'paradoxale interventie' toepassen. Het betekent dat we bewust gedrag kiezen dat in alle opzichten tegengesteld is aan onze natuurlijke gedragsneiging. Wat houdt dit in?

Paradoxale interventie

Bij paradoxale interventie reageren we op beide dimensies in het model (Samen-Tegen en Boven-Onder) anders dan we geneigd zijn te doen. Dat wil zeggen: Samen wordt Tegen en Tegen wordt Samen; Boven wordt Onder en Onder wordt Boven. Door op deze onvoorspelbare manier te reageren, doorbreken we het interactiepatroon en zetten we de ander even op het verkeerde been. In de verwarring die dan ontstaat, (Hè, wat gebeurt er nu?) is de ander vaak ook in staat om zich los te maken uit het interactiepatroon, waardoor er weer beweging ontstaat. In de volgende figuur maken we dit duidelijk.



Figuur 5

Weerstand: _____

"Ik heb hier geen zin in, ik vind het een stom idee."

"Je moet nou eenmaal, het is al besloten, hou nou maar op met zeuren."

"Ja maar, ik wil dit gewoon niet ..."

"Ja maar, je moet!"

Paradoxe interventie:

"Ik heb hier geen zin in, ik vind het een stom idee."

"Oh, wat vervelend. Wat vind je er dan stom aan?"

"Nou we hebben het al eens gedaan en toen ging het ook mis."

"Hoe zouden we het dan kunnen aanpakken?"

"Nou, bijvoorbeeld ..."

Het is niet gezegd dat dit zo snel gaat natuurlijk! Weerstand overwinnen kost tijd. Maar wanneer we onszelf uit het verbale pingpongspel van welles/nietes kunnen halen, is de kans dat we de ander in beweging kunnen krijgen, een stuk groter! In de volgende tabel zijn vier paradoxale interventies met hun mogelijke effecten in kaart gebracht:

Dit soort strategisch gedrag is over het algemeen een bewuste keuze en vereist zelfbeheersing. Ons feitelijke gedrag wijkt immers af van onze spontane gedragsneiging. Het is niet raadzaam om in elke situatie waarin we te maken hebben met weerstand, af te wijken van ons normale gedrag. Zoiets komt al snel onecht en ongeloofwaardig over en kan dan averechts gaan werken. Pas wanneer we in een vicieuze cirkel zitten van weerstandsgedrag of dreigen daarin terecht te komen), is paradoxaal interveniëren een goede optie!

	Oorspronkelijk gedrag van de ander	Spontane neiging van uzelf	Strategische interventie van uzelf	Beoogd gedrag van de ander
1.	De ander is sceptisch en vraagt zich af of hij niets meer goed doet (Tegen-Onder)	U vertelt hoe de ander wel moet handelen en herhaalt dit stellig (Boven-Tegen)	U geeft geen inhoudelijke inbreng meer en bent geïnteresseerd in de bijdrage van de ander (Onder-Samen)	De ander doet suggesties voor mogelijke oplossingen en neemt meer initiatief (Boven-Samen)
2.	De ander is afwachtend, ziet wel wat er nog zal komen en laat het van de ander afhangen (Onder-Samen)	U probeert om een reactie te krijgen, dat lukt steeds minder dus u vult zelf steeds meer aan (Boven-Samen)	U neemt geen initiatief, stelt u wat verdedigend op en toont onzekerheid over het onderwerp (Onder-Tegen)	De ander gaat zich kritischer opstellen en komt meer voor zichzelf op (Boven-Tegen)
3.	De ander is kritisch, valt voortdurend in de rede en is het nergens mee eens (Boven-Tegen)	U overtuigt en verdedigt (steun zoeken bij anderen), wat steeds lastiger wordt (Onder-Tegen)	U neemt de tijd voor de inbreng van de ander. U geeft de rode draad aan en onderhandelt waar nodig (Boven-Samen)	De ander ziet ook eigen voorstellen geaccepteerd, waardoor het gemakkelijker wordt om voorstellen van anderen te accepteren (Samen-Onder)
4.	De ander is zeer actief, doet erg veel suggesties en neemt veel initiatieven (Boven-Samen)	U bent erg gericht op de waardevolle inbreng van de ander en voegt zelf niets toe (Onder-Samen)	U treedt op als deskundige en weet het soms beter dan de ander (Boven-Tegen)	De ander kijkt ook kritisch naar zichzelf en wordt iets rustiger en volgzamer (Onder-Tegen)

Tabel 1

Gedragstijlen en gedragsreacties

Gedragspatroon	Aangepast gedrag	Onaangepast gedrag	Reacties bij anderen
Leidend Boven-Samen	<ul style="list-style-type: none"> • ordenend • organiserend • streeft naar macht • neemt initiatieven • energiek 	<ul style="list-style-type: none"> • autoritair • dominant • geen rekening houden met anderen • gewichtig doen 	<ul style="list-style-type: none"> • ontzag • gehoorzaamheid • concurrentie • afhankelijkheid • waardering
Helpend Samen-Boven	<ul style="list-style-type: none"> • steunen • aanmoedigen • met iedereen goede maatjes 	<ul style="list-style-type: none"> • 'overaardig' • bemoeiziek • te idealistisch 	<ul style="list-style-type: none"> • waardering • irritatie • overgave • afschuw
Aanpassend Samen-Onder	<ul style="list-style-type: none"> • vriendelijk • nadruk op samenwerking • vol begrip • ondersteunend 	<ul style="list-style-type: none"> • 'overaardig' • behaagziek • gemakkelijk te beïnvloeden 	<ul style="list-style-type: none"> • waardering • irritatie • ontwijken
Afhankelijk Onder-Samen	<ul style="list-style-type: none"> • dankbaar • respectvol • welwillend • anderen gelijk geven 	<ul style="list-style-type: none"> • hulpeloos • angstig • naïef • anderen laten beslissen 	<ul style="list-style-type: none"> • helpend • leidend • agressief • irritatie
Teruggetrokken Onder-Tegen	<ul style="list-style-type: none"> • bescheiden • kritisch jegens zichzelf • gehoorzaam 	<ul style="list-style-type: none"> • beschaamd • onderdanig • zwijgzaam • asociaal 	<ul style="list-style-type: none"> • afstand • hulp • afkeuring • spot
Opstandig Tegen-Onder	<ul style="list-style-type: none"> • gevoelig • sceptisch • kritisch • protesterend 	<ul style="list-style-type: none"> • bitter • zuur • mokkend • machteloos 	<ul style="list-style-type: none"> • irritatie • afstraffing • achterdocht • veroordeling
Strijdbaar Tegen-Boven	<ul style="list-style-type: none"> • open en eerlijk • eerlijk kritisch • vasthoudend aan regels 	<ul style="list-style-type: none"> • bot • sarcastisch • vaak boos • 'wreed' • onderwerping 	<ul style="list-style-type: none"> • angst • tegen-agressie • schuldgevoel • opstandigheid
Concurrerend	<ul style="list-style-type: none"> • onafhankelijk 	<ul style="list-style-type: none"> • egoïstisch 	<ul style="list-style-type: none"> • bewondering

Boven-Tegen	<ul style="list-style-type: none">• vol zelfvertrouwen• zakelijk• haantje de voorste• kritiek op de leider	<ul style="list-style-type: none">• bluffen• kil• opscheppen	<ul style="list-style-type: none">• afgunst• vernederd voelen• onderwerping
--------------------	---	--	---

Opleiding Senior Assistant op strategisch niveau

Met deze 5-daagse opleiding ga je een stap verder: van praktisch naar strategisch werken. Speciaal voor de senior assistant die wil groeien als adviseur en zich wil ontwikkelen in strategische vaardigheden.

Lees meer informatie op www.secretary.nl/strategischwerken