



Over leiderschapsontwikkeling en (on)bewust gedrag

Robert Mentink

is zelfstandig organisatieadviseur, trainer en coach. Hij is tevens docent bij de Masteropleiding Integraal Leiderschap van CNa (UvA/HvA). E-mail: mentink@epsedean.nl

In dit artikel staat Robert Mentink stil bij de uitdagingen die leidinggevendenden tegenkomen als ze willen sturen op zelfsturing in de school.

Het ontwikkelen van sturen op zelfsturing stelt de leidinggevende voor behoorlijke uitdagingen. De auteur wil leidinggevendenden die deze uitdagingen aangaan faciliteren met psychologische kennis en met een drietal wegwijzers als antwoord op de 'Hoe-vraag'.

Ter aanmoediging: uit onderzoek blijkt dat mensen die zich richten op het proces waarmee een bepaalde ontwikkeling wordt verwezenlijkt, hun doel sneller bereiken dan mensen die voornamelijk aan het eindresultaat denken. (Wilson, 2011)

Sturen op zelfsturing

Vandaag de dag wordt veel gesproken over professionele leergemeenschappen. Hierbij is het ontwikkelen van het lerend vermogen van de mensen in de school een belangrijke leiderschapstaak. Dit doet de leidinggevende indirect door gezamenlijke ontwikkeling te stimuleren en te faciliteren en vooral ook door bij problemen de mensen eigenaarschap en verantwoordelijkheid te geven. Sturen op zelfsturing in een professionele leergemeenschap betekent sturen op autonomie en verbinding en dit vanuit ethisch bewustzijn van de leidinggevende (Mentink, 2013).

Veel leidinggevendenden zijn opgegroeid in een wereld waarin de leidinggevende vooral wordt gezien als 'professionele problemenoplosser'. Bij sturen op zelfsturing is de leidinggevende vooral een 'professionele luisteraar en vragensteller', met een goed gevoel voor timing.

Voor alle duidelijkheid: sturen op zelfsturing mag nooit worden verward met een laissez faire stijl, zoals ook uit de rest van dit artikel zal blijken. Ook is en blijft het belangrijk om te kunnen beoordelen wanneer een situatie vraagt om een leidinggevende die – tijdelijk - op een meer directieve wijze stuurt. Het gaat hierbij dan meestal om urgente problemen waarbij uitstel van een oplossing schade zal toebrengen aan de 'levende waren' (lees kinderen) van de school.

De leidinggevende die zijn leiderschapsstijl wil ontwikkelen richting 'sturen op zelfsturing' staat voor een drietal grote uitdagingen. Allereerst schets ik deze uitdagingen en daarna sta ik stil bij manieren waarop je 'sturen op zelfsturing' kan ontwikkelen.

Je feitelijke invloed neemt alleen maar verder af naarmate je harder gaat pushen en gaat proberen anderen jouw wil op te leggen

Thijs Homan

Uitdaging 1 Het hardnekkige verticale regelsysteem

De leidinggevende die stuurt op zelfsturing krijgt te maken met de - al dan niet latent aanwezige - behoefte van mensen dat de leider er is om 'mijn problemen op te lossen en voor mij te zorgen'.

Wij groeien op in de wereld van het verticale regelsysteem. Het systeem zit in de natuur van de mens ingebakken. Het verticale regelsysteem wordt gekenmerkt door een bovenliggende partij die een onderliggende partij aanstuurt en tevens zorgt voor die onderliggende partij. De

Veel leidinggevendenden zijn opgegroeid in een wereld waarin de leidinggevende vooral wordt gezien als 'professionele problemenoplosser'.

basis van de menselijke neiging om problemen en oplossingen voor die problemen bij de ander neer te leggen komt voort uit de conditioneringsprocessen van de vroege kindertijd. Dit is de periode waarin het kind afhankelijk is van de ouder. Natuurlijk betekent volwassen worden dat je geleidelijk leert hoe je zelf problemen kunt oplossen, maar de primaire verwachting dat een ander het probleem voor je kan oplossen blijft altijd in je systeem aanwezig. Dit 'aanwezig blijven' wordt bevestigd door neurologisch onderzoek dat laat zien dat je wel nieuwe gedragspatronen kunt leren, maar dat tegelijkertijd de oude patronen latent aanwezig blijven. (Duhigg, 2012). Populair gezegd: nieuw gedrag komt erbij zonder dat de oude patronen verdwijnen en voor je het weet 'doe je het weer zoals je het altijd hebt gedaan'.

Een bekend voortvloeiende uit opgroeien in het verticale regelsysteem is het verschijnsel 'overdracht'. Bij overdracht categoriseert men onbewust eigenschappen van mensen aan de hand van eerdere ervaringen. Dit 'gezichtjes plakken' gebeurt vooral in de verticale relatie, waarbij de leidinggevende al snel het gezicht van één van de ouders/verzorgers krijgt 'opgeplakt'. De leidinggevende merkt dit bijvoorbeeld als een reactie van iemand niet past (overdreven is) bij de situatie in het hier en nu. Dan heeft de reactie van de ander voor een groot deel te maken met ervaringen uit het verleden van die ander en niet zozeer met het handelen van de leidinggevende. Tenzij je dit type reacties als leidinggevende natuurlijk bij iedereen hebt, dan is het waarschijnlijk je eigen overdracht of gewoon slecht leidinggeven.

Zoals gezegd, in de school zien mensen de leidinggevende - vaak onbewust - als een 'ouderfiguur' en de primaire verwachting dat deze 'ouder' de problemen voor je oplost komt dan ook regelmatig tot uiting. Er komt een leerkracht bij de leidinggevende 'uitblazen' dat het toch wel een erg lastige groep is met veel 'passend onderwijs kinderen' en dat dit 'toch niet meer normaal is' maar ja 'als je de ouders ziet verklaart dat natuurlijk veel.' Vanuit de verticale 'zorgmodus' zal de schoolleider luisteren, een beetje bevestigend knikken en bijvoorbeeld zeggen dat het inderdaad een behoorlijke klus is, maar dat hij vertrouwen heeft in de leerkracht en dat ze het ook prima doet enz.

Vanuit 'sturen op zelfsturing' zegt de schoolleider ... niets. De schoolleider heeft geoefend met stilte-resistentie en

stapt niet in het verticale patroon. Vervolgens zegt de leerkracht: 'Ach ja daar kan jij ook niks mee, ik moest het gewoon even kwijt en het valt ook wel mee eigenlijk' en stapt weer de kamer uit op weg naar haar eigen uitdaging.

De uitdaging voor de leidinggevende is om niet tegemoet te komen aan de automatische vraag om hulp of zorg zolang je weet dat de ander het zelf ook kan oplossen. Natuurlijk weet je de oplossing wel en is dat vaak ook de beste oplossing (al zeg je het zelf), maar je taak is om het lerend vermogen te ontwikkelen en voorzeggen en daardoor verantwoordelijkheid overnemen hoort daar eenvoudigweg niet bij. Ter nuancering: soms zijn autocratische, directieve beslissingen noodzakelijk. Bedenk echter wel hoe meer autocratie hoe minder ontwikkeling van wijsheid bij de mensen.

Uitdaging 2 De black box: ons onbewuste gedrag

Ongeveer de helft van ons gedrag is onbewust en dat onbewuste gedrag is als een black box: we kunnen er met ons bewustzijn nauwelijks bijkomen. De leidinggevende die stuurt op zelfsturing staat voor de uitdaging om bij zichzelf bewust en onbewust gedrag te veranderen en het gedrag van anderen te beïnvloeden.

Leidinggevendens zijn over het algemeen te optimistisch over de maakbaarheid en de beheersbaarheid van dingen en over de stuurbaarheid van gedrag. Ongeveer de helft van ons gedrag bestaat uit gewoonten vanuit het onbewuste en dit geldt uiteraard voor zowel leidinggevende als medewerker. Het onderscheid tussen bewust en onbewust gedrag zien we bij veel onderzoekers terug. Zo maakt Kahneman een onderscheid tussen twee denksystemen die ten grondslag liggen aan gedrag: systeem 1 onbewust gedrag - ook wel de automatische piloot genoemd - en systeem 2, bewust gedrag. Systeem 1 opereert onbewust, snel, emotioneel en automatisch, reageert op omstandigheden en bestuurt het grootste deel van ons doen. Systeem 2 opereert bewust, is relatief traag en is rationeel gecontroleerd (Kahneman, 2011).

Duhigg stelt dat meer dan 40% van acties die mensen elke dag uitvoeren geen beslissingen zijn vanuit het bewuste, maar gewoonten vanuit het onbewuste. Duhigg maakt overigens ook duidelijk dat er een hele goede reden is voor onze neiging om met snelheid gewoonten te vormen. Door veel gedrag te reduceren tot een routine maken we tijd en energie vrij voor andere zaken, zoals innovatie. Door routines gaan we efficiënt om met onze mentale capaciteit (Duhigg, 2012).

De Amerikaanse psycholoog Wilson gaat nog een stap verder en concludeert op basis van onderzoek dat we zelf nauwelijks weten waarom we dingen hebben gedaan. Volgens hem zijn we 'vreemden voor onszelf' (Wilson, 2002). We weten wat we leuk vinden, wat energie geeft, bij wie we graag en bij wie we minder graag zijn, maar we hebben geen idee waarom! Het proces dat leidt tot een beslissing, een gevoel, een bepaalde voorkeur, vindt onbewust plaats. We hebben geen kennis van het proces, maar slechts van het resultaat van het proces en bedenken dus achteraf hoe het proces eruit heeft gezien. De leidinggevende krijgt geen cirkeldiagram

aangereikt over bijvoorbeeld zijn gevoel van teleurstelling, zo van: 35% wordt veroorzaakt door beloftes die niet worden nagekomen door het bestuur, 15% doordat ik nu aan het team moet vertellen dat het niet doorgaat, 18% doordat ik veel tijd en energie in het plan had gestoken en 32% vanuit de relatie met mijn eigen vader die mij ook regelmatig teleurstelde. In de dagelijkse praktijk weet de leidinggevende natuurlijk wel prima uit te leggen hoe hij of zij tot een beslissing is gekomen. Tegelijkertijd is er volgens Wilson geen enkele reden om aan te nemen dat de uitleg waar is. Het eerlijke antwoord zou volgens Wilson in veel gevallen zijn: 'Ach ja, ik heb dat gedaan, maar waarom ... geen flauw idee.'

De leidinggevende die wil sturen op zelfsturing erkent dat Descartes fout zat met zijn scheiding tussen lichaam en geest en zijn beperking van de geest tot alles wat bewust is. De uitdaging van de leidinggevende is om dit westerse basisidee met de neiging om alles te willen verklaren en te denken in oorzaak en gevolg, los te laten en zich vooral te focussen op zichtbaar gedrag. Hierover later meer.

Uitdaging 3 Onze psychologische verdedigingsmechanismen

De leidinggevende die wil sturen op zelfsturing staat voor de uitdaging om op een goede manier om te gaan met de psychologische verdedigingsystemen van de mens.

Al eeuwenlang zien filosofen dat er niet zoiets is als een objectieve wereld, maar dat we zelf de wereld verklaren en interpreteren. Vanuit de sociale psychologie weten we dat deze subjectieve interpretaties snel en onbewust tot stand komen. Onbewust vullen mensen razendsnel ontbrekende stukjes informatie in en komen zo tot een oordeel.

Ons onbewuste selecteert informatie voornamelijk op grond van drie criteria. Allereerst is het belangrijk of soortgelijke informatie eerder is gebruikt en vooral hoe recent die informatie is gebruikt. Hoe recenter, hoe eerder we het weer gebruiken.

Een volgend criterium is hoe vaak informatie in het verleden is gebruikt. Het gaat hier over de gewoonten (patronen in gedrag) die we ons eigen hebben gemaakt en die ons houvast geven. De mens is een gewoontedier en het onbewuste selecteert informatie passend bij bekende patronen. De bevestiging zoeken van wat er al is past ook bij het psychologisch verdedigingsmechanisme van consistentie: het consistent willen zijn in wat je doet en wat je zegt. Als iemand eenmaal voor A heeft gekozen, ziet hij vooral argumenten die A bevestigen. Tip: vraag daarom teamleden niet te snel naar hun mening, want vanaf dat moment wordt er selectief geluisterd en gezocht naar argumenten die de gemaakte keuze bevestigen.

Een derde criterium voor het selecteren van informatie is het zogenaamde 'feel good' criterium. Dit is een verdedigingsmechanisme dat refereert aan het onderdeel van het psychologische immuunsysteem van de mens, waarbij

vooral informatie wordt toegelaten die ervoor zorgt dat we ons psychoogisch goed blijven voelen. Het 'feel good' criterium zorgt ervoor dat je een beetje redelijk door het leven komt, ook als het soms wat tegenzit. Een mooi bewijs van het 'feel good' criterium is dat de meeste mensen denken dat ze meer populair, getalenteerd, aantrekkelijk en intelligent zijn dan gemiddeld, wat natuurlijk nooit waar kan zijn voor iedereen!

Een andere uiting van het verdedigingssysteem 'feel good' is het toeschrijven van successen aan jezelf en fouten of mislukkingen aan anderen of aan de omstandigheden. In veel scholen (en niet alleen daar) is dit een bekend verschijnsel.

Let wel: op zichzelf is een beetje positieve vertekening ten gunste van jezelf geen probleem want uit onderzoek blijkt dat mensen met een positief zelfbeeld minder depressief zijn dan mensen die het niet zijn, langer volharden bij ingewikkelde taken en daar bovendien ook meer succesvol in zijn (Wilson, 2002). Het wordt natuurlijk wel een probleem als de kloof tussen zelfbeeld en werkelijkheid te groot wordt. Dan ga je vroeg of laat de aansluiting met anderen missen.

Het is mooi als je als leidinggevende kennis hebt van de psychologische verdedigingssystemen van de mens, waardoor je ze kan herkennen bij jezelf en bij anderen.

Nu de uitdagingen zijn geschetst is het tijd om te gaan kijken naar hoe je 'sturen op zelfsturing' kan ontwikkelen. De gegeven wegwijzers zijn te beschouwen als gedeeltelijke antwoorden op de uitdagingen.

Wegwijzer 1 Weet vanuit welke positie je communiceert en herken patronen

Inzicht in communicatie en patronen vraagt vooral de vaardigheid om in 'het hier en nu' te kunnen zijn. Dit ontwikkel je het beste door regelmatig de 'meta positie' in te nemen en te bekijken wat er gebeurt in de communicatie. Kun je dit ook ten aanzien van je eigen communicatie? Wat wordt er gezegd? Is dat congruent met de lichaamstaal? Hoe verloopt het communicatiepatroon? Is er sprake van 'braaftaal' bij jezelf of bij de ander en hoe zou hetgeen wordt gezegd klinken in 'straattaal'?

De eerste reactie van een dienend leider op een probleem is altijd luisteren
R.K. Greenleaf

Braaftaal schoolleider - leerkracht: 'Ik vind het goed dat je met dit idee komt voor de ouderavond. De uitnodigingen zijn wel al de deur uit, maar ik kijk of ik nog iets met het programma kan doen.'

Dit wordt gezegd vanuit een betuttelende positie, net zoals een ouder doet die 'het tere kind' gerust wil stellen.

Vertaling straattaal: 'Ja je bent weer lekker op tijd met die leuke ideeën van je. Val mij daar nu niet meer mee lastig.'

Nu heb ik zelf al alles geregeld en ga dat echt niet meer veranderen zeg, bekijk het.'

Dit wordt gezegd vanuit de dominante positie, zoals een kritische ouder die 'het kind' aanklaagt omdat het altijd te laat is.

Effectieve reactie schoolleider vanuit het hier en nu nadat hij eerst zijn eigen gevoel heeft kunnen scheiden van hetgeen gebeurt in het hier en nu: 'Ik waardeer je initiatief en tegelijkertijd staat het programma al vast.' Dit is vanuit de bewustzijn positie, zoals van de volwassene die aan de andere volwassene vertelt dat het nu is zoals het is.

Voor inzicht in de posities van waaruit wordt gecommuniceerd en het onderzoeken van patronen biedt Functional Fluency (FF) mooie handvatten.¹ Functional Fluency vertrekt vanuit het principe: 'Do I and others benefit', waarbij in het onderwijs bij 'others' de leerlingen de belangrijkste plaats innemen. Het model sluit mooi aan bij het principe van autonomie in verbinding.



Functional Fluency kent naast bewustzijn vier andere gedragsmodi die effectief zijn in het hier en nu: structuur gevend, zorgend, samenwerkend en spontaan. De vier niet effectieve gedragsmodi zijn: dominant, betuttelend, volgzaam of weerstand en onvolwassen. Het is interessant om te onderzoeken (bijvoorbeeld aan de hand van een online test) waar de eigen voorkeuren en patronen liggen. Door bijvoorbeeld coaching en training kan de leidinggevende zich bewust worden van het eigen gedrag en er dan ook voor kiezen om gedragsexperimenten aan te gaan met nieuw gedrag. Door de eigen patronen te onderzoeken leer je tegelijkertijd om patronen te herkennen bij anderen en deze

door je eigen manier van communicatie te doorbreken. Het gaat in het kader van dit artikel te ver om Functional Fluency verder uit te diepen. Belangrijk is om te vermelden dat het mogelijkheden biedt om de communicatie passend bij het verticale regelsysteem te doorbreken en vanuit bewustzijn een andere communicatiestrategie in te zetten.

Wegwijzer 2 Ga het gewoon doen en ken je eigen verhalen

Uit uitdaging twee 'Ons onbewuste gedrag', volgt de interessante vraag of je onbewust gedrag kan aanpassen aan bewust gedrag. Het antwoord is ja en tegelijkertijd is het wel een zaak van lange adem.

How can I tell what I think 'till I see what I say
E.M. Forster

Aristoteles stelde al dat mensen zich deugden eigen maken door ze eerst in de praktijk te brengen en inderdaad één van de belangrijkste lessen uit de sociale psychologie is dat verandering van gedrag vaak verandering brengt in attitudes en gevoelens. Dit is ook de oplossing van filosoof en psycholoog William James: ga het doen en wel zo snel mogelijk! Durf je te doen ook als je het 'hoe' en 'waarom' niet helemaal weet?

Zet het systeem 2 van Kahneman (bewuste) aan het werk om systeem 1 (onbewuste) te veranderen. Nieuw gedrag zorgt voor nieuwe data voor het onbewuste en hoe meer je het gedrag vertoont hoe meer het een gewoonte wordt. Denk maar aan de cirkel: onbewust onbekwaam - bewust onbekwaam - bewust bekwaam - onbewust bekwaam. Dit doen dient dan wel te worden gecombineerd met goede feedback over het vertoonde gedrag. Natuurlijk is het mogelijk om je eigen gedrag te observeren en tegelijkertijd gaat er niks boven heldere en eerlijke feedback van anderen. Dit is in veel scholen nog geen gebruik en ook dat is menselijk. Als mensen alles zouden zeggen wat ze zien bij hun vrienden zouden ze minder vrienden hebben, toch of juist meer? Het antwoord is afhankelijk van je eigen 'kernverhaal' (daarover zo meer). Bij het geven en kunnen ontvangen van eerlijke feedback heeft de leidinggevende in ieder geval een voorbeeldfunctie.

Door 'te doen' worden je 'kernverhalen' opgerekt en uitgebreid. Mensen hebben allemaal wat Wilson 'kernverhalen' noemt, die voortkomen uit hun eigen levensgeschiedenis en hun eigen interpretatie ervan (Wilson, 2011). Deze kernverhalen werken als een filter waarmee mensen 'de werkelijkheid' zien en interpreteren. Aan de hand van deze kernverhalen ontwikkelen we theorieën over de oorzaak van gedrag van andere mensen. De kernverhalen gaan over het 'waarom' en kunnen waarnemen van gedrag behoorlijk kleuren. Het gaat hier bijvoorbeeld over of je mensen kunt vertrouwen of niet. Of mensen lui van aard zijn en moeten worden geprikkeld om in beweging te komen of dat mensen vanuit een eigen motivatie en drive werken. Voor een leidinggevende is het allereerst belangrijk om de eigen kernverhalen en daarmee je eigen filters van gedrag te kennen.

Bij 'ga het gewoon doen' neem je in eerste instantie vooral waar wat je concreet doet. Het 'waarom je het doet' - jouw verhaal - komt later na ruim opgedane ervaringen en veel verkregen feedback op vertoond gedrag. Nieuw gedrag is het begin van een nieuwe zelfdefinitie, van een nieuw verhaal. Een coach die vooral kijkt en bevraagt op gedrag kan je op weg helpen naar een nieuw verhaalspoor en stimuleren dat je een goede biograaf wordt van jezelf en je eigen kernverhalen.

De leidinggevende als zijn eigen biograaf met psychologische kennis, zorgt er overigens ook voor dat een zinvolle betekenis wordt gegeven aan negatieve gebeurtenissen. Door iets te begrijpen ben je er namelijk minder mee bezig. De paradox is wel dat we bij positieve gebeurtenissen de impact ervan verkleinen als we deze juist proberen te verklaren en te begrijpen. Volgens Wilson genieten we bij positieve gebeurtenissen van 'het genoegen van onzekerheid' en moeten we deze dan ook vooral niet gaan verklaren. In de context van een organisatie is vooral zinvol betekenis geven aan negatieve gebeurtenissen een mooie psychologische les: verklaar en begrijp negatieve gebeurtenissen en schrijf ze toe aan factoren die je in de hand hebt!

Wegwijzer 3 Speel met de context en omarm diversiteit

Onbewust gedrag veranderen kan ook goed via het veranderen van de context; het veranderen van de omgeving waarin mensen werken. Zoals eerder aangegeven gedragen mensen zich het liefst volgens de hun bekende patronen.

Sommige mensen zijn als een mossel die maar één existentiële levensvraag hebben: 'Waar zal ik mij aan vastkleven?', om vervolgens nooit meer los te laten. Oplossing: je moet ze losbikken!

Manfred Kets de Vries

Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het veranderen van de routines in de school. Je kunt hierbij bijvoorbeeld denken aan de vergaderrituelen en de wijze waarop leerlingbesprekingen plaatsvinden. Een bepaalde context kan bekende patronen in ons gedrag oproepen. Denk maar aan de familiebijeenkomsten waarbij iedereen volautomatisch zijn of haar bekende rol inneemt. Je hebt inmiddels nieuw gedrag geleerd, maar de oude patronen blijven latent aanwezig en voor je het weet ... Zo gaat dat ook in de school. Het motto is verwar, verras en verheug. Haal de tafels eens weg bij een vergadering, ga staand overleggen en bedenk andere creatieve vormen. Overigens is een belangrijke voorwaarde voor verwar, verras en verheug dat mensen in de school weten hoe je wilt sturen, waartoe je dat doet en daar vertrouwen in hebben, want anders is bij zo'n 'verrassing' een telefoontje naar de GGZ snel gemaakt.

Een verticaal regelsysteem gaat veelal gepaard met een duidelijke pikorde in de groep. Mensen die hoog in de pikorde zitten bepalen dan in belangrijke mate hoe de zaken gaan in de school, wat hier 'normaal' is. Tegenspre-

ken is in deze context niet gebruikelijk en hierdoor gaat er veel lerend vermogen en wijsheid verloren. Sterker nog er ontstaat vaak kopieergedrag van mensen lager in de pikorde om in de gunst te komen bij de formele en informele machthebbers. Door de context te veranderen kan de leidinggevende ruimte maken voor andere standpunten, meningen en ervaringen en kan er een sfeer ontstaan van en/ en denken en denken in mogelijkheden in plaats van of/of denken en denken in problemen. Het mag duidelijk zijn dat zelfsturing baat heeft bij diversiteit van ideeën en meningen in een groep.

Ten slotte

Sturen op zelfsturing vraagt om durf en het om kunnen gaan met onzekerheid. De eenzaamheid als leidinggevende zal je vooral ervaren als je op je eigen of op andermans psychologische verdedigingsmechanisme stuit.

Echter, als je eigen biograaf geloof je in je verhaal. Je weet dat het belangrijk is dat mensen zich autonoom, effectief en bekwaam voelen. Dat wil je immers ook voor de leerlingen. En dat alles in verbinding met elkaar, want naar het gevoel van in ontwikkeling zijn hangt geluk voor een groot deel af van goede onderlinge relaties tussen mensen.

Je moet soms lang op de drempel van de vragen staan eer je je voet durft te zetten op de trede van de antwoorden
Rainer Maria Rilke

Literatuur

Duhigg, C. (2012). *The Power of Habit. Why we do what we do in life and business*. New York: Random House Trade Paperbacks.

Heifetz, R.A. e.a. (2009). *The Practice of adaptive leadership*. Cambridge Leadership associates.

Kahneman, D. (2011). *Ons feilbare denken*. Amsterdam: Business Contact.

Mentink, R. (2013). Sturen op zelfsturing. *Basisschoolmanagement* 07/2013, 4 - 9.

Wilson, T.D. (2011). *De verhalen van ons leven*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact.

Wilson, T.D. (2002). *Strangers to ourselves. Discovering the adaptive unconscious*. Massachusetts & Londen: The Belknap Press of Harvard University press.

Noot

1 Functional Fluency (FF) is een model dat helpt om te kijken naar je eigen gedrag en mogelijkheden om hier verandering in aan te brengen (L. Koopmans). Het model is mede gebaseerd op het gedachtengoed van de Transactionele Analyse.

Passend onderwijs. Herrie of harmonie in je team?

De rol van de schoolleider doet er toe!



Landelijke themadag CNV Schoolleiders
6 november 2014, Hotel Van der Valk, Breukelen

Ga naar www.cnvs.nl en meld je aan!



dia eindtoets

HET NIEUWE TOETSEN

Een vooruitstrevend alternatief voor de centrale eindtoets PO uitproberen?
Doe mee met de proefsessie Dia-eindtoets en krijg gratis de taal- en rekentoetsen van ons LVS.

DE PROEFSESSIE DIA-EINDTOETS...

- is een volwaardige eindtoets PO volgens de officiële Toetswijzer
- geeft de referentieniveaus voor taal en rekenen
- helpt het schooladvies te bepalen
- is digitaal (eventueel geheel verzorgd door ons iPad-team) of op papier
- is kosteloos, zonder verplichtingen



www.dia taal.nl

tel. 050 8200 120