

# slim!



## 50 managementtechnieken om uw school te leiden

Theo Wildeboer

Theo Wildeboer

**slim!**

50 managementtechnieken om uw school te leiden

leuker.nu

Goed leidinggeven is essentieel voor de kwaliteit van onderwijs. Dat betekent dat u zich als leidinggevende moet blijven ontwikkelen om opgewassen te zijn tegen uw complexe taak. Dit boek voorziet u van vijftig overzichtelijke en tijdbesparende technieken die u direct kunt toepassen in uw dagelijkse werk. Of het nu gaat om beleid maken, beter samenwerken, spirit in het team brengen of inspelen op de toekomst: *SLIM!* geeft u de praktische tools in handen. Met herkenbare casuïstiek, inventieve tips en uitstekende achtergrondinformatie op de bijbehorende website: [www.magico.nu](http://www.magico.nu).

*SLIM!* maakt leidinggeven leuk!



Theo Wildeboer heeft 25 jaar praktijkervaring in het onderwijs – de laatste jaren als onderwijsadviseur en personal coach van schoolleiders.

leuker.nu



ISBN 978-94-91769-00-9



9 789491 769009 >

De opbouw van dit boek volgt de opzet van het MaGiCo-principe. MaGiCo wil zeggen: eerst Managen, dan Gidsen, dan Coachen. Dit is de manier waarop ik leidinggevend adviseer te werk te gaan: u moet eerst weten hoe u het werk organiseert (managen); dat is het slim prioriteren en spreiden van alle werkzaamheden. Vervolgens moet u zeker weten waar u heen wilt, dus wat de koers is die u wilt varen voor uw school, uw project, uw teamontwikkeling, et cetera (gidsen). Pas als de zaken geolied lopen en het (visionaire) doel helder is, kunt u optimaal coachen. Overzicht en visie gaan hier dus aan vooraf.

Om ervoor te zorgen dat de theorie aansluit bij de praktijk van het (primair) onderwijs, illustreer ik alle technieken met voorbeelden uit mijn eigen adviespraktijk, zodat ze als geheel tot leven komen. In verband met de privacy van personen die ik beschrijf, heb ik de situaties soms iets aangepast. Waarschijnlijk zijn er situaties die u als lezer herkent. Ik hoop dat dit boek u inspireert om uitdagingen waarvoor u als leidinggevende op uw school staat, op een nieuwe, efficiënte en bevredigende manier op te lossen.

In verband met de leesbaarheid verwijs ik naar personen met ‘hij’, maar het spreekt voor zich dat hier natuurlijk ook ‘zij’ gelezen kan worden. In de casus waarmee iedere techniek begint, heb ik gefingeerde namen van scholen en voornamen van personen gebruikt. In twee gevallen heb ik, na toestemming van de betrokkenen, personen met hun echte voor- en achternaam benoemd.

Veel succes bij het toepassen van de technieken!

Theo Wildeboer  
Assen, maart 2013

# Inhoud

| Hoofdstuk                                       | blz.      |
|-------------------------------------------------|-----------|
| <b>Doewijzer</b>                                | <b>9</b>  |
| <b>Doe zoals piloten doen: MaGiCo!</b>          | <b>11</b> |
| Ervaringen uit de luchtvaart                    | 11        |
| Lessen voor het onderwijs                       | 12        |
| Zet de drie rollen in                           | 13        |
| - Wees een goede manager                        | 13        |
| - Wees een goede gids                           | 15        |
| - Wees een goede coach                          | 17        |
| <b>DEEL 1 Managen: organiseren van het werk</b> | <b>20</b> |
| 1. Rating & Ranking                             | 21        |
| 2. Het spiegelei                                | 24        |
| 3. SMART formuleren                             | 27        |
| 4. Stroomschema's                               | 30        |
| 5. Eigen werk plannen                           | 33        |
| 6. Het Eisenhower-kwadrant                      | 36        |
| 7. Delegeren                                    | 39        |
| 8. De Deming-cyclus                             | 42        |
| 9. De loci-methode                              | 45        |
| 10. Het ABC-model                               | 48        |
| 11. Effectief vergaderen                        | 51        |
| 12. Netwerken                                   | 54        |
| 13. Doelgericht schrijven                       | 57        |
| 14. Goed onderzoek doen                         | 60        |
| 15. Observeren                                  | 64        |
| 16. Werkinstructie geven                        | 67        |
| 17. De taxonomie van Bloom                      | 70        |

## DEEL 2 Gidsen: een koers uitzetten voor mijn school 74

|     |                             |     |
|-----|-----------------------------|-----|
| 18. | De visgraattechniek         | 75  |
| 19. | Het schoolprofiel           | 78  |
| 20. | Brainstormen                | 82  |
| 21. | Mindmapping                 | 85  |
| 22. | De SWOT-analyse             | 88  |
| 23. | Het INK-model               | 91  |
| 24. | Het Johari-venster          | 94  |
| 25. | Het socratisch gesprek      | 97  |
| 26. | Het Z-model                 | 100 |
| 27. | Overtuigend presenteren     | 103 |
| 28. | Actief luisteren            | 106 |
| 29. | Het TKI-model               | 109 |
| 30. | Personal branding           | 112 |
| 31. | Creatieve probleemoplossing | 115 |
| 32. | De waarheidstrechter        | 118 |
| 33. | SUCCES                      | 122 |
| 34. | Symboliek als middel        | 125 |

## DEEL 3 Coachen: hoe houd ik de flow in het team? 128

|     |                         |     |
|-----|-------------------------|-----|
| 35. | Durf te vragen!         | 129 |
| 36. | Complimenteren          | 132 |
| 37. | Het kernkwadrant        | 135 |
| 38. | Omgaan met weerstand    | 138 |
| 39. | STARR                   | 141 |
| 40. | Belbins teamrollen      | 144 |
| 41. | RET                     | 148 |
| 42. | Het T-GROW-model        | 151 |
| 43. | Hoe bedoelt u?          | 154 |
| 44. | Het CBAM                | 157 |
| 45. | VIS!                    | 160 |
| 46. | Miltoniaans taalgebruik | 163 |
| 47. | Logos, ethos en pathos  | 166 |
| 48. | Overtuigingskracht      | 169 |
| 49. | De incidentmethode      | 173 |
| 50. | De Roos van Leary       | 176 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| Literatuur                | 179 |
| Overige bronnen           | 181 |
| Technieken naar thema     | 182 |
| Aanvullingen/verrijkingen | 184 |
| Trefwoorden               | 186 |
| Curriculum Vitae          | 189 |

# Doewijzer

**S** LIM! is geen leesboek, maar veel meer een 'doeboek' dat gaat over werkvormen die een schoolleider zelf in de praktijk kan toepassen. U vindt daarom in dit boek een aantal bruikbare technieken bij elkaar, kort en praktisch omschreven, en speciaal toegespitst op het onderwijs.

Ieder hoofdstuk behandelt een techniek volgens de volgende opbouw:

- een casus die duidelijk maakt welk soort probleem de techniek kan helpen oplossen;
- wat u met de inzet van de techniek kunt bereiken;
- de concrete werkwijze bij het toepassen van de techniek;
- valkuilen of aandachtspunten bij de toepassing van de techniek;
- een verwijzing naar literatuur waarin meer over de techniek is te lezen: 'klassiekers' en moderne werken, bij voorkeur inspirerend en toegankelijk geschreven boeken waaraan de techniek is ontleend, of waarop hij is gebaseerd;
- een verwijzing naar de ondersteunende website waar u allerlei aanvullende informatie, formats en visualisaties van de technieken kunt downloaden; om hiertoe toegang te krijgen, moet u zich eerst registreren op [www.magico.nu/slim](http://www.magico.nu/slim); daarna is op die pagina de extra informatie voor u beschikbaar;
- een kader met een aanvulling of verrijking op de techniek.

*SLIM!* is zo opgezet dat het (net als de website) goed bruikbaar is voor studie en zelfstudie.

Om de informatie in het boek zo goed mogelijk te ontsluiten, vindt u achter in dit boek:

- een overzicht van de literatuur en van andere bronnen waarnaar in dit boek is verwezen;
- een overzicht 'Techniek naar thema', dat u kunt gebruiken als u gericht zoekt naar de oplossing van een praktijkprobleem; per thema wordt daarin verwezen naar een of meer relevante technieken;
- een overzicht van de onderwerpen van de aanvullingen/verrijkingen in de kaders bij iedere techniek;
- een trefwoordenregister.



## Doe zoals piloten doen: MaGiCo!

**15** januari 2009, 3.25 p.m. US Airways vlucht 1549 is zojuist opgestegen van vliegveld LaGuardia, nabij New York. Amper in de lucht komt de Airbus A320 frontaal in botsing met ganzen.

Beide motoren raken defect en het vliegtuig valt uit de lucht. Gezagvoerder Sullenberger en zijn copiloot hebben maar een paar seconden om na te denken. 155 levens zijn afhankelijk van hun beslissingen. Sullenberger slaagt erin zijn vliegtuig veilig te landen op de enige 'landingsbaan' die beschikbaar is: de Hudson River.

Wie een duidelijke visie wil ontwikkelen, moet eens goed om zich heen kijken. Is dat een doodoener? Zo klinkt het misschien ... Maar er zit veel waars in. En het begrip 'om zich heen kijken' moet u dan ook wel ruim opvatten. Kijk niet alleen naar andere scholen in Nederland. Kijk ook naar het buitenland. Of kijk eens naar een heel andere sector ...

In mijn eigen praktijk heb ik altijd veel baat gehad bij het vergelijken van de gang van zaken in het onderwijs met de gang van zaken in de luchtvaart. Ik ken beide werelden van binnenuit. De parallellen en de verschillen – ook op detailniveau – hebben mij altijd gefascineerd. Ik neem u hierna mee naar mijn belangrijkste inzichten in de parallellen tussen het besturen van een vliegtuig en het leidinggeven in het onderwijs.

### Ervaringen uit de luchtvaart

Mijn basisvraag was: hoe is het te verklaren dat er in de luchtvaart relatief zo weinig ongelukken voorkomen? De statistieken bewijzen het: vliegen is veilig. Veel veiliger dan autorijden of een rit met bus of trein. En het wordt steeds veiliger: terwijl het vliegverkeer wereldwijd in de afgelopen vijftien jaar is verdubbeld, is het aantal ongelukken nagenoeg gelijk gebleven.

Naar men zegt, is de kans op een fataal ongeluk met een vliegtuig 1 op 13 miljoen. Interessante vragen zijn dan natuurlijk: Hoe krijgt men dit voor elkaar? Waarom gaat dat vliegen zo vaak goed? Waar zit hem dat in? En ... als we dat weten, zouden we deze principes dan ook kunnen gebruiken binnen het onderwijs?



# 19.

Werk aan een toekomst-  
beeld voor uw school

## Het schoolprofiel

**I**k zit bij een managementoverleg op de Nicolaasschool. De bespreking gaat over het werken aan het nieuwe schoolplan. De directeur werpt een balletje op: 'Nu we hier toch mee aan de slag gaan, zullen we dan met het hele team ook de visie van de school weer eens tegen het licht houden? Er is zo veel veranderd.' Enkele MT-leden trekken een gezicht: 'Een visiedag? De naam alleen al!' De laatste visiedag met het team staat nog in hun geheugen gegrift: dat was zo'n slaapverwekkende dag met veel wollig gepraat en vrijblijvende discussies. Nee, dat niet weer a.u.b.!

Als begeleider voel ik mij uitgedaagd te laten zien dat het ook inspirerend kan. Als je de zaak maar van meet af aan concreet maakt. 'Stel dat we nu eens samen werken aan het toekomstprofiel van de school. We dagen de teamleden uit om concreet antwoord te geven op de vraag waar we over vier jaar willen staan. En we laten ze direct formuleren hoe dat dan gerealiseerd moet worden qua middelen, materialen en samenwerking ... Dan daag je ze uit!'

We besluiten het op deze manier te proberen. En met succes! De teamdag die volgt, verloopt uitstekend. Het team gaat tijdens de studiedag enthousiast aan de slag, er wordt flink gediscussieerd, mensen krijgen de kans om te dromen en de vertaalslag te maken naar de toekomstige realiteit.



### Wat heeft u eraan?

Iedere schoolleider vraagt het zich wel eens af: zit ik met mijn school op de goede koers? Heb ik de juiste visie te pakken? Is er draagvlak voor in mijn team en bij de ouders? Een breed gedragen beeld van de toekomst opstellen, is een moeilijke klus. Al is het alleen al omdat begrippen voor velerlei uitleg vatbaar zijn. Wat verstaan we onder een school waar kinderen zich veilig voelen? En wat is een team waarin je met plezier kunt werken? In een schoolprofiel is dat uitgewerkt.

Door het beantwoorden van tien vragen, in samenspraak met het team, de medezeggenschapsraad en de ouders, komen er veel concrete ideeën naar voren over wat belangrijk is voor de school. En als die op een inspirerende manier zijn opgeschreven, bijvoorbeeld met praktische doorkijkjes naar de toekomst en een goede slogan, dan weet u één ding zeker: de koers is uitgezet en de mensen gaan ervoor!



### Hoe werkt het?

Voor het schrijven van uw schoolprofiel, of als u uw visie voor de toekomst wilt herijken of herformuleren, bieden de volgende vragen een goede leidraad; beantwoord ze zo concreet mogelijk:

#### 1. Wat willen we bereiken?

Visie en beleid: Als u in één woord zou moeten uitdrukken wat de school de leerlingen wil bijbrengen, of hoe de school dat wil doen, welk woord is dat dan? Probeer één woord aan te houden of hooguit één zin. Bijvoorbeeld: *Laat zien wat jij kunt!* (motto van Praktijkschool De Bolster in Groningen).

#### 2. Wat vraagt dit van degenen die de school aansturen?

Leiderschap en management: Als wij onszelf waar willen maken, wat hebben we dan nodig op het gebied van leiderschap? Met andere woorden: hoe kunnen directie en bestuur ons werk faciliteren?

#### 3. Wat vraagt dit van ons als team en als individu?

Personeel: Welke teamkwaliteit en welke persoonlijke kwaliteit vindt u het allerbelangrijkst op uw school, naast de standaardeisen die uw beroepsgroep al stelt?

#### 4. Welke sfeer willen we op school?

Cultuur en klimaat: Omschrijf in één woord welke sfeer of welk cultuuraspect van de school u nu mist of zou willen ontwikkelen.

**5. Hoe richten we onze school in?**

Middelen en voorzieningen: Als u 10 euro per dag kreeg, wat zou u voor de leerlingen willen aanschaffen? Als u 10.000 euro kreeg, wat zou u dan willen aanschaffen op school? Wilt u aan de inrichting iets verbeteren? Noem één ding. Ga ook in op de vraag in hoeverre u met vaste methodes wilt werken voor taal, rekenen en wereldoriëntatie.

**6. Hoe organiseren we ons onderwijs en hoe organiseren we alles eromheen?**

Management van onderwijsprocessen: Brainstorm eens over wat u zou willen verbeteren op het gebied van klassenmanagement of instructie.  
Management van ondersteunende processen: Welk ondersteunend proces moet beter ingericht worden? Bijvoorbeeld: zorgstructuur of kwaliteitszorg.

**7. Zijn kinderen en ouders tevreden over onze school?**

Waardering door klanten: Wat is 'goed' onderwijs volgens uw klanten? Hoe zou u persoonlijk het liefst willen bijhouden wat ouders en kinderen van het onderwijs vinden?

**8. Zijn wij als medewerkers blij met ons eigen werk?**

Waardering door het personeel: Wat zijn de zaken die u in het werk het vrolijkst maken? En is dat al zo?

**9. Wat is onze bijdrage aan de maatschappij?**

Waardering door de maatschappij: Met wie zou de school nauwer de banden voor samenwerken moeten aanhalen?

**10. Halen wij uit elke leerling altijd het beste naar voren?**

Resultaat en opbrengsten: Denkt u dat u meer zou kunnen bereiken met uw leerlingen? Hoe zou dat te realiseren zijn?



Als u groepjes met de vragen aan de slag zet, zie er dan op toe dat mensen niet alleen 'kreten' opschrijven, maar dat ze hun suggesties formuleren in duidelijke zinnen met ten minste één werkwoord erin! Dus niet: 'leerlingvolgsysteem' maar: we moeten ons leerlingvolgsysteem digitaliseren.

**HOE MAAKT U EEN WEBSITE ONWEERSTAANBAAR?**

Iedere respectabele school heeft een eigen website. Maar komt de site ook echt over? Een paar belangrijke feiten in dit verband: 79% van de internetbezoekers scant webpagina's en leest ze dus eigenlijk niet. Mensen zijn vooral geïnteresseerd in 'actie'. Ze willen via internet iets regelen, bekijken, uitvinden enzovoort. Als ze al lezen, dan hoeft dat geen jip-en-janneketaal te zijn; luchtige spreektaal werkt beter dan klassieke schrijftaal.

De gemiddelde webbezoeker heeft weinig tijd en geen behoefte aan welkomstwoorden of verkooppraatjes. Houd hier rekening mee. Zorg dat uw contactgegevens duidelijk vindbaar zijn en dat men zich bijvoorbeeld direct per mail kan aanmelden voor een kennismakingsgesprek op uw school. Plaats ook een bijschrift bij uw logo waarin u in een paar woorden de essentie van de website verwoordt. En maak gebruik van slimme verleidingstechnieken zoals ondersteunende foto's, veelgestelde vragen (deze site begrijpt mij), *unique selling points* op de homepage en *testimonials* van tevreden ouders. Doe dit alles wel met smaak en regel de toestemming goed. En test uw concept altijd bij een proefpubliek, want u kunt gemakkelijk de plank misslaan.

**Lees meer:** Erkel, A. (2011), *Verleiden op internet*, Culemborg: Van Duuren Management.

EXCELLENT

GOOD



**REAGEER TIJDIG**

De *Tao Te King* is na de Bijbel het meest verspreide boek ter wereld. Het boek is geschreven door Lao Tse (604–531 v. Chr.) en populair vanwege de praktische toepasbaarheid voor het dagelijks leven en filosofische diepgang. De verzen uit dit boek dagen ons uit om de kracht van zwakte te zien, het nut van leegte, te genieten zonder te bezitten en zo flexibel te zijn als water.

Vers 64:

*Zolang iets in rust is, kun je het gemakkelijk beetpakken.*

*Zolang iets nog niet definitief is, kun je er nog vrij over nadenken.*

*Zolang iets broos is, breek je het gemakkelijk af.*

*Zolang iets klein is, is het eenvoudig op te lossen.*

*Reageer tijdig, voordat de dingen uitgroeien.*

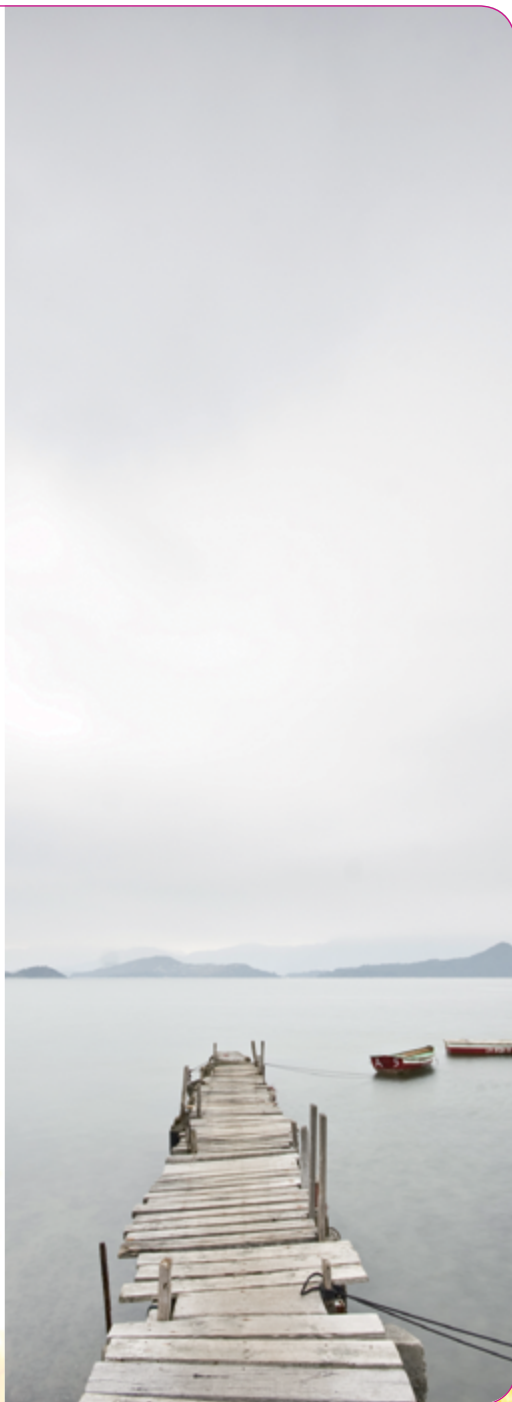
*Ruim op, voordat er rommel ontstaat.*

*Een boom die je nauwelijks meer kunt omarmen, was ooit een klein zaadje.*

*Een gebouw van negen verdiepingen begint met een emmer klei.*

*Een wereldreis begint met een eerste stap.*

**Lees meer:** Tse, L. (2008), *Tao Te King*, Haarlem: Altamira-Becht.



Anderen 'ja'  
laten zeggen

## Overtuigingskracht

**H**enk, schooldirecteur van SBO De Triangel, zit achter zijn bureau. Over krap een half uur heeft hij een gesprek met Hielke, leerkracht van basisschool De Zevenster. Binnenkort vertrekt Marloes uit de bovenbouw en een goede opvolger heeft zich nog steeds niet aangediend. Weliswaar hebben verschillende kandidaten gereageerd op de advertentie in de regionale krant, maar de juiste persoon zit er niet bij. Henk zou het liefst Hielke willen aanstellen.

Hielke is een kennis van hem en staat bekend als een uitstekende leerkracht. Maar Hielke heeft het naar zijn zin op de school waar hij nu werkt, en het is maar de vraag of hij de overstap wil maken. Henk piekert. Hoe zou hij Hielke kunnen bewegen om 'ja' te zeggen tegen deze nieuwe baan? Over betere arbeidsvoorwaarden is niet te onderhandelen. Henk zal daarom al zijn overtuigingskracht in stelling moeten brengen om Hielke te overreden.

Een van de technieken die hij wil inzetten, is 'sociaal bewijs'. Een half jaar geleden is namelijk John, een vroegere collega van Hielke, hier ook komen werken. John heeft het reuze naar zijn zin en is blij dat hij deze stap heeft gezet. Henk zal ervoor zorgen dat Hielke en John eens een praatje met elkaar maken.



### Wat heeft u eraan?

Als u eens een verkoper op een buitenlands strand heeft ontmoet, weet u dat deze mensen grootmeesters zijn in het overtuigen. Vaak vragen ze als eerste uit welk land u komt. 'Ah Nederland: Cruijff, Gullit, Van Basten ...' Op deze manier verwerft de verkoper al snel uw sympathie (een van de zes overtuigings technieken).

Op hetzelfde moment krijgt uw dochter een armbandje in haar hand gedrukt. Een geschenk van hem, echt waar! Ook dit is een zeer effectieve beïnvloedingstechniek, namelijk inspelen op 'wederkerigheid'. Als ik iets krijg, dan heb ik de neiging iets terug te doen.

De verkoper blijkt prachtige sjaals te verkopen, maar ze gaan vandaag heel hard, die sjaals. En die mooie, die met goud bestikte, die zijn dadelijk uitverkocht! Natuurlijk mag u even nadenken, maar niet boos worden als ze er straks niet meer zijn! Opnieuw een beïnvloedingstechniek, nu eentje waarbij ingespeeld wordt op schaarste. Wat zeldzaam is, willen we namelijk graag hebben.

Wie de zes (universele) overtuigings technieken feilloos en subtiel toepast, beschikt over een grote overtuigingskracht en krijgt dus veel voor elkaar.

## ⚙ Hoe werkt het?

De Amerikaanse psycholoog en hoogleraar Robert Cialdini begon in de jaren tachtig te onderzoeken hoe je mensen 'ja' kunt laten zeggen, dus kunt overtuigen. Hij dook daarvoor in de wereld van 'rasovertuigers', zoals autoverkopers, lobbyisten en zakenmensen. Hoe doen die dat? Hun overtuigingskracht bleek het gevolg te zijn van de inzet van zes overtuigings technieken:

### 1. Geef als eerste.

Verleent u iemand een dienst, of geeft u hem iets, dan wordt de kans groter dat hij een wederdienst verleent. Of doe een concessie. Nu toegeven, betekent dat u later gemakkelijker kunt scoren. Het principe van wederkerigheid zit diep in ons. Mensen die alleen iets nemen en nooit iets terugdoen, vinden we meestal niet sympathiek. Zeg dus niet: 'Wie kan mij helpen?' maar: 'Wie kan ik helpen?' Een extreem (en uiterst bedenkelijk) voorbeeld is Silvio Berlusconi, ex-premier van Italië. Hij schijnt alleen al in 2010 voor vele miljoenen aan geschenken weggegeven te hebben.

### 2. Wees aardig.

Tegen mensen die we aardig vinden, zeggen we graag 'ja'. Maar wie vinden we dan gemiddeld genomen aardig? Volgens Cialdini zijn dat mensen die een beetje op ons lijken, omdat ze bijvoorbeeld vergelijkbare kleding dragen, dezelfde hobby's hebben of op dezelfde universiteit hebben gezeten. Ook het geven van complimenten roept sympathie op, mits het compliment terecht is. Verplaats u dus in de leefwereld van de ander! Facebook, LinkedIn en dat soort sociale media geven interessante inblikjes!

### 3. Laat iemand A zeggen, dan volgt B vanzelf.

Dit is een krachtige overtuigings techniek. Als u mensen een toezegging kunt laten doen, dan zullen ze die gemiddeld genomen ook nakomen. Waarom? We vallen onszelf niet graag af en bovendien willen we door onze omgeving als 'betrouwbaar' worden gezien.

Het consistentieprincipe versterkt dit: 'ja' zeggen op een verzoek lokt ook een 'ja' uit op een soortgelijk, zelfs groter verzoek.

Stel, u spreekt in uw team af dat iedereen tegelijk om kwart over acht begint met de werkdag op school. Iedereen stemt hiermee in. Twee weken later stelt u voor ook allemaal minimaal tot half vijf op school te zijn. Omdat deze afspraak ook past in het principe 'Samen uit, samen thuis' hoeft u minder weerstand te verwachten.

### 4. Suggesteer een tekort.

Dingen lijken waardevoller als er een tekort is. Schaarste kunt u suggereren door bijvoorbeeld een beperkt aantal kaarten voor de voorstelling uit te geven of expliciet te melden dat er alleen vandaag nog gereageerd kan worden op die ene vacature. Wanneer u ook nog kunt melden dat het een 'gemiste kans' is wanneer er nu niet gehandeld wordt, dan maakt u uw aanbod nog aantrekkelijker. Het voorkomen van 'verlies' blijkt namelijk een krachtige drijfveer.

### 5. Appelleer aan deskundigheid.

Dit basisprincipe voor overtuiging gaat uit van de gedachte dat mensen beter luisteren naar iemand die als een autoriteit wordt gezien. Aan deze personen wordt namelijk automatisch meer kennis toegedicht, waardoor mensen hen makkelijker volgen in hun adviezen en suggesties. Uw kleding, uw cv en de manier waarop u uw mails afsluit (niet: 'groetjes Henk' maar: 'Vriendelijke groet, drs. H.M. van Zanten') zijn enkele voorbeelden waarmee u uw deskundigheid subtiel kunt benadrukken.

### 6. Geef aan dat iedereen het doet.

Mensen laten zich sterk beïnvloeden door wat anderen doen. We zijn immers kudde-dieren. In vakjargon wordt deze overtuigings techniek ook wel 'sociale bewijskracht' genoemd. Wilt u dat de collega's aan het einde van de dag hun klaslokaal netjes achterlaten? Wijs dan op de collega's die dit al doen!

**Lees meer:** Goldstein, N.J., Martin, S.J. & Cialdini, R.B. (2008), *Overtuigingskracht*, Amsterdam: Nieuwezijds.

**Website:** Op [www.magico.nu/slim](http://www.magico.nu/slim) kunt u een miniboekje met artikelen en columns downloaden over de psychologie van overtuigen.





'Maar', aldus Cialdini, 'pas op dat u deze technieken op een ethisch verantwoorde manier inzet.' Wie rotzooi aan de man brengt of mensen ertoe brengt een keuze te maken die niet in hun belang is, zal dit uiteindelijk moeten bezuren. Zij voelen zich dan beetgenomen en uw geloofwaardigheid krijgt een flinke deuk.

#### PASFOTO'S EN UW GELOOFWAARDIGHEID

Uw schoolwebsites, LinkedIn, uw Twitter-account. Overal voegt u – na enig gepruts – een zelfgemaakte foto toe. Maar wist u dat een close-up-portret uw geloofwaardigheid danig kan aantasten? Oppassen dus.

In een recent onderzoek werd proefpersonen gevraagd om gezichtsfoto's te beoordelen op aantrekkelijkheid, betrouwbaarheid en competentie. Wat bleek? Foto's die van dichtbij genomen waren, hadden een negatief effect op de waarneming van de proefpersonen. De oorzaak moet gezocht worden in het volgende: zelfgemaakte pasfoto's, genomen met de camera van uw smartphone of laptop, vervormen uw gezicht in geometrische zin. En niet-symmetrische gezichtsvormen worden nu eenmaal minder positief beoordeeld.

Laat een ander dus uw portretfoto maken en het liefst van een afstandje. En als u dan toch bezig bent: weet dat u het meest integer schijnt over te komen als u uw mond in een lichte U-vorm houdt, uw wenkbrauwen enigszins optrekt en op een bijna verbaasde manier kijkt.

**Lees meer:** Bryan, R., Perona, P. & Adolphs, R. (2012), 'Perspective Distortion from Interpersonal Distance Is an Implicit Visual Cue for Social Judgments of Faces', in: *Plos One*, jrg. 7, nr. 9.



## Leren van collega's

# De incident-methode

**H**et is dinsdagmorgen kwart over 7. Onderweg naar school word ik gebeld door Margot, leerkracht van groep 8. Zij heeft een griepig gevoel en hevige buikklachten en meldt zich ziek. Ze kan onmogelijk naar school komen. Het is de vierde keer in de afgelopen zes weken en elke keer om zo'n zelfde reden. 'Kun je vanmiddag dan misschien komen?' probeer ik nog. Nee, ze wil deze keer eens goed uitzieken. Met een 'beterschap' sluit ik het gesprek af. 'Daar is meer aan de hand', mompel ik. 'Zij zou echt meer ondersteuning moeten hebben bij de aanpak van werkproblemen. En zij is niet de enige. Ik krijg ook signalen van andere collega's dat ze het niet helemaal meer rondkrijgen. Hoe pak ik dit aan?' vraag ik mezelf af, terwijl ik het portier van mijn auto sluit.



#### Wat heeft u eraan?

Met de incidentmethode komen collega's met elkaar in gesprek over werkproblemen. De techniek kenmerkt zich door vragen stellen, luisteren, analyseren en samenvatten. In essentie gaat het om de vraag 'waarom doe ik eigenlijk wat ik doe?' Met deze techniek benut u ervaringen en deskundigheid binnen een school maximaal, waardoor teamprofessionaliteit en de kwaliteit van het werk kunnen toenemen. Hierbij worden deskundigheidsbevordering en werkoverleg gecombineerd.

De deskundigheid van het hele team wordt vergroot doordat de collega's samen op zoek gaan naar aanpakmogelijkheden, en men dus van elkaars deskundigheid kan profiteren.

# Technieken naar thema

|                           | Gedrag beïnvloeden    |                       |                                    |                              |                    |             |                         |                 |                        |                            |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------------|------------------------------|--------------------|-------------|-------------------------|-----------------|------------------------|----------------------------|
|                           | Eigen ontwikkeling    | Probleem oplossen     | Prettig communiceren               | Betrokkenheid creëren        | Kwaliteit leveren  | Samenwerken | Team professionaliseren | Team meekrijgen | Spoken in het openbaar | Spirit in het team krijgen |
|                           | Mededrukt verminderen | Medewerker loopt vast | Omgaan met belangentegenstellingen | Schoolontwikkeling vormgeven | Schoolbeleid maken |             |                         |                 |                        |                            |
| 1. Rating & Ranking       | •                     |                       |                                    |                              |                    | •           | •                       | •               |                        |                            |
| 2. Spiegelei              |                       | •                     |                                    |                              |                    | •           | •                       | •               |                        |                            |
| 3. SMART formuleren       | •                     | •                     |                                    |                              |                    |             | •                       |                 |                        |                            |
| 4. Stroomschema           |                       | •                     |                                    |                              |                    | •           |                         |                 |                        |                            |
| 5. Eigen werk plannen     |                       |                       | •                                  | •                            |                    | •           |                         |                 |                        |                            |
| 6. Eisenhower-kwadrant    |                       |                       |                                    | •                            |                    |             |                         |                 |                        |                            |
| 7. Delegeren              |                       |                       |                                    | •                            |                    | •           | •                       |                 |                        |                            |
| 8. Deming-cyclus          | •                     | •                     |                                    |                              |                    | •           |                         | •               |                        |                            |
| 9. Loci-methode           |                       |                       |                                    | •                            |                    | •           |                         |                 |                        | •                          |
| 10. ABC-model             |                       |                       |                                    |                              |                    | •           | •                       | •               | •                      | •                          |
| 11. Effectief vergaderen  |                       |                       |                                    |                              |                    | •           | •                       | •               |                        |                            |
| 12. Netwerken             | •                     |                       |                                    |                              |                    | •           |                         |                 |                        | •                          |
| 13. Doelgericht schrijven |                       | •                     |                                    |                              |                    | •           |                         |                 |                        |                            |
| 14. Goed onderzoek doen   | •                     | •                     |                                    |                              |                    | •           | •                       | •               |                        | •                          |
| 15. Observeren            |                       | •                     | •                                  |                              |                    | •           | •                       | •               |                        | •                          |
| 16. Werkinstructie        |                       | •                     | •                                  |                              |                    | •           |                         |                 |                        |                            |
| 17. Taxonomie van Bloom   |                       |                       |                                    |                              |                    | •           |                         |                 |                        |                            |
| 18. Visgraattechniek      | •                     |                       | •                                  |                              |                    | •           | •                       |                 |                        | •                          |
| 19. Schoolprofiel         | •                     |                       |                                    | •                            |                    | •           |                         | •               |                        |                            |
| 20. Brainstormen          | •                     |                       |                                    | •                            |                    | •           |                         | •               |                        | •                          |
| 21. Mindmapping           | •                     |                       |                                    |                              |                    | •           |                         |                 |                        | •                          |
| 22. SWOT-analyse          | •                     |                       |                                    |                              |                    |             |                         |                 |                        |                            |
| 23. INK-model             | •                     |                       |                                    |                              |                    |             |                         |                 |                        |                            |
| 24. Johari-venster        |                       |                       | •                                  |                              |                    | •           |                         |                 | •                      | •                          |
| 25. Socratisch gesprek    | •                     | •                     |                                    |                              |                    |             |                         |                 |                        | •                          |

|                             | Gedrag beïnvloeden    |                       |                                    |                              |                    |             |                         |                 |                        |                            |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------------|------------------------------|--------------------|-------------|-------------------------|-----------------|------------------------|----------------------------|
|                             | Eigen ontwikkeling    | Probleem oplossen     | Prettig communiceren               | Betrokkenheid creëren        | Kwaliteit leveren  | Samenwerken | Team professionaliseren | Team meekrijgen | Spoken in het openbaar | Spirit in het team krijgen |
|                             | Mededrukt verminderen | Medewerker loopt vast | Omgaan met belangentegenstellingen | Schoolontwikkeling vormgeven | Schoolbeleid maken |             |                         |                 |                        |                            |
| 26. Z-model                 |                       |                       |                                    |                              |                    | •           | •                       | •               |                        |                            |
| 27. Overtuigend presenteren |                       |                       |                                    |                              |                    |             |                         |                 | •                      |                            |
| 28. Actief luisteren        |                       | •                     | •                                  |                              |                    |             |                         |                 |                        | •                          |
| 29. TKI-model               |                       | •                     |                                    |                              |                    | •           |                         |                 |                        |                            |
| 30. Personal branding       |                       |                       |                                    | •                            |                    |             |                         |                 |                        | •                          |
| 31. Creatieve probleemop-   |                       |                       |                                    | •                            |                    |             |                         |                 |                        | •                          |
| 32. Waarheidstrechter       | •                     |                       |                                    |                              |                    | •           |                         |                 |                        | •                          |
| 33. SUCCES                  | •                     |                       |                                    |                              |                    |             |                         | •               |                        | •                          |
| 34. Symboliek als middel    |                       |                       | •                                  |                              |                    |             |                         |                 |                        | •                          |
| 35. Durf te vragen!         |                       | •                     | •                                  | •                            |                    |             | •                       | •               | •                      | •                          |
| 36. Complimenteren          |                       |                       |                                    | •                            |                    |             | •                       | •               |                        | •                          |
| 37. Kernkwadrant            |                       |                       | •                                  | •                            |                    |             | •                       |                 |                        |                            |
| 38. Omgaan met weerstand    |                       | •                     |                                    |                              |                    | •           | •                       |                 |                        |                            |
| 39. STARR                   |                       |                       | •                                  |                              |                    |             | •                       |                 |                        | •                          |
| 40. Belbins teamrollen      |                       | •                     |                                    | •                            |                    | •           | •                       | •               |                        |                            |
| 41. RET                     |                       |                       | •                                  | •                            |                    |             | •                       |                 | •                      | •                          |
| 42. T-GROW                  |                       |                       | •                                  | •                            |                    |             | •                       | •               |                        | •                          |
| 43. Hoe bedoelt u?          |                       |                       |                                    |                              |                    | •           |                         |                 |                        | •                          |
| 44. CBAM                    |                       | •                     |                                    |                              |                    | •           |                         |                 |                        |                            |
| 45. VIS!                    |                       |                       |                                    |                              |                    |             |                         |                 | •                      | •                          |
| 46. Miltoniaans taalgebruik |                       |                       | •                                  | •                            | •                  |             |                         |                 | •                      | •                          |
| 47. Logos, ethos en pathos  |                       |                       |                                    | •                            | •                  |             |                         |                 | •                      | •                          |
| 48. Overtuigingskracht      |                       |                       |                                    | •                            | •                  |             |                         |                 | •                      | •                          |
| 49. Incidentmethode         | •                     |                       |                                    |                              |                    | •           | •                       | •               |                        | •                          |
| 50. Roos van Leary          |                       |                       |                                    |                              |                    | •           |                         |                 |                        | •                          |

Santiago de Compostella 126  
schoolontwikkeling 24  
schoolplan 92  
schoolprofiel 79  
schrijven 57  
scoringsmatrix 21  
self-handicapping 66  
sense of urgency 159  
SEXI argumenteren 90  
slogan 123  
SMART formuleren 27  
socratisch gesprek 98  
spiegelei 25  
spiegelen 153  
spreekwoorden 124  
stappenplan 68  
STAR(R) 142  
Steve Jobs 99, 131  
stroomschema 30, 31  
studiedag 70  
SWOT-analyse 88  
symboliek van de steen 126

## T

Tao Te King 168  
taxonomie van Bloom 71  
Teachers Channel 63  
teamprofessionaliteit 173  
teamrollen van Belbin 144  
TED Talks 105  
ten-year rule 44  
Think Different 99, 131  
Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument 110  
toekomstbeeld 78

## U

Ubuntu 56

## V

vaagtaal 163  
veranderingsproces 159  
verbeteringsplan 43  
vergaderdoel 52  
vergadertechniek 52  
verleidingstechnieken voor website 81  
VIS! 160

visgraattechniek 76  
visie 11, 16, 79  
visualiseren 35  
vloek der kennis 68  
voorbeeldgedrag 49  
voorbereiding 13  
voorspelbaarheid 49  
vrije ruimte (Johari-venster) 96  
vrij schrijven 59

## W

waarheidstrechter 118  
website 81  
weerstand 21, 139  
werkdruk 34, 36  
werkgroep 147  
werkproces 30, 68  
werksfeer 49  
wetenschappelijke methode 61

## Z

Z-model 100

## Curriculum Vitae

Theo Wildeboer heeft 25 jaar ervaring in het onderwijs. Hij stond tien jaar voor de klas, zowel in het basisonderwijs als in het speciaal onderwijs. Hij leerde daar hoe belangrijk het is om als leerkracht elke dag alle leerlingen uit te dagen.

Hij studeerde onderwijskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen en werkte negen jaar bij het Seminarium voor Orthopedagogiek. Daar ontwikkelde hij het BAS-project: een praktische set van bouwstenen om adaptief onderwijs te realiseren. Inmiddels hebben honderden scholen met BAS hun onderwijs verbeterd.

In 2005 richtte hij Cadenza Onderwijsconsult op. Hij werkte vaak als interim-schoonleider en introduceerde de succesvolle Vaardigheidsmeter Instructiegedrag en de Kwaliteitszorgmonitor. Nu helpt hij ambitieuze schoolleiders en bovenscholen managers om de kwaliteit van hun basisscholen te verbeteren, door snel in kaart te brengen waar de meeste winst valt te behalen en door te coachen bij het doorvoeren van veranderingen.

Theo houdt van vliegen. Hij heeft zijn vliegbrevet en vliegt regelmatig door heel Europa. Sinds kort geeft hij lezingen en presentaties over de schoolleider als piloot en de MaGiCo-technieken. Door gebruik te maken van de metafoor van het vliegen helpt hij schoolleiders om kritisch te kijken naar hun eigen rol en zich te richten op de kwaliteiten die hen écht effectief maken als schoolleider.

