



# De eerste 100 dagen van de schoolleider

## Robert Mentink

is zelfstandig organisatieadviseur en tevens docent bij de Masteropleiding Educational Leadership van CNa (UvA/HvA). E-mail: [mentink@epsdean.nl](mailto:mentink@epsdean.nl)

In dit artikel geeft de auteur vanuit zijn praktijkervaring als leidinggevende en opleider en coach van leidinggevendenden een handreiking voor de eerste 100 dagen van de schoolleider in een nieuwe school. Het doel is de houdbaarheidsdatum van de leidinggevende op te rekken tot minimaal vijf jaren na die bewuste start.

**D**aar zit je dan achter je bureau onzichtbaar voor de leerkrachten, want je zit achter een zo'n 'oude kast' van een PC. Was dat een bewuste strategie van je voorganger? Een manier om zoveel mogelijk het contact met leerkrachten uit de weg te gaan? Een buffer tegen kritische ouders? Meteen een Apple aanschaffen op kosten van de

school of nog even een paar maanden wachten, want je weet maar nooit wat ze gaan denken. Of maak je zo juist een statement: 'Onder mijn leiding wordt alleen gewerkt met goede spullen?' Bovendien heb je net de biografie van Steve Jobs uit en die wist wel van wanten met weerstand. Je besluit om nog even niet te handelen en eerst dit artikel te lezen.<sup>1</sup>

## De magische eerste 100 dagen

Waarom spreken we over de eerste 100 dagen? Waarin schuilt de magie van deze periode?

De bekendste 100 dagen zijn ongetwijfeld die van Franklin D. Roosevelt - de Amerikaanse president in 1933 - die in de eerste maanden van zijn ambtstermijn vele wetsvoorstellen naar het parlement stuurde als start van een totaalpakket aan economische maatregelen. Deze 'New Deal' bleek zeer succesvol.

In ons land ligt de start van het Kabinet Balkenende-Bos nog vers in het geheugen. Dit kabinet deed het tegenovergestelde van Roosevelt en ging eerst 100 dagen 'het land in' om zelf te ervaren wat er leefde onder de bevolking en wat er volgens maatschappelijke organisaties nodig was en presenteerde pas op Prinsjesdag het nieuwe beleid.

In veel arbeidsorganisaties is er sprake van een proeftijd van 3 maanden. In deze periode verwacht enerzijds niemand grote veranderingen of aanpassingen in de organisatie, terwijl er anderzijds wel wordt beoordeeld over het al dan niet definitief in dienst nemen van de werknemer.

Voor een leidinggevende hebben de eerste 100 dagen een sterk voorspellende waarde voor het succes en verloop van iemands loopbaan, zo oordeelt althans 70% van de geïnterviewde managers in een Amerikaans onderzoek (Jong, 2011). Enige nuancering is hier wel op zijn plaats, want het is niet uit te sluiten dat het denken van deze Amerikaanse leidinggevendenden is beïnvloed door de bestseller van Watkins: 'Hoe kan je slagen als leidinggevende'. (Watkins, 2005) De ideeën en tips van Watkins zijn behoorlijk machiavellistisch van aard en minder geschikt voor leidinggevendenden in het onderwijs. In de praktijk slagen weinig schoolleiders er namelijk in om 'zonder hun bedoelingen te laten blijken ervoor te zorgen dat ze hoe dan ook hun zin krijgen' (vrij naar Machiavelli).

Voor een schoolleider is de start in een nieuwe baan in beginsel een eenzaam avontuur. De schoolleider krijgt te maken met een team met een reeds gevormde dynamiek. Deze dynamiek wordt verstoord door de komst van de nieuwe leider. De schoolleider dient contact te maken en tegelijkertijd de verlokking om 'erbij te willen horen' te weerstaan. De schoolleider maakt gezien de leidinggevende taak en verantwoordelijkheid geen deel uit van het team. Het gevolg van deze eenzame positie is dat hij in zijn werkomgeving geen collegiale beschutting heeft (Jong, 2011).

Hoe vestig je leiderschap in de nieuwe context? We schetsen eerst vijf misvattingen over de eerste 100 dagen en geven daarna onze voorlopige waarheden over de eerste 100 dagen. We noemen ze hier 'voorlopig', omdat opvattingen altijd door de tijd kunnen worden achterhaald. De schoolleider in de eerste maanden heeft vooral ook behoefte aan praktische adviezen. Hieraan komen we tegemoet door het geven van vijf tips die bij opvolging niet alleen zorgen voor een goede start, maar ook een investering zijn in duurzaam leiderschap.

Ons uitgangspunt is dat een goede leider in ieder geval betrouwbaar is, stuurt op eigen en gezamenlijke verantwoordelijkheid van leerkrachten en er is voor de resultaten en de glimmende oogjes van de leerlingen (Mentink, 2011).

## Vijf misvattingen over de eerste 100 dagen

Hier staan we stil bij een vijftal misvattingen over wat te doen om je leiderschap te vestigen.

*De eerste indruk is bepalend: gaat het mis, dan is het mis.* Een bekend psychologisch verschijnsel is dat de eerste indruk die je maakt bepalend is voor de indrukken die daarop volgen. De eerste indruk is een 'bril' waardoor de latere informatie over de persoon gekleurd wordt waargenomen. Dit verschijnsel heeft ertoe geleid dat leidinggevendenden het advies krijgen om zichzelf in het begin, onder het motto dat de eerste klap een daalder waard is, eens goed te presenteren en daar is op zichzelf niets mis mee. Wat echter niet met stelligheid kan worden beweerd is dat als het in het begin met dit 'presenteren' minder goed gaat, het ook nooit meer goed kan komen. Anders dan bijvoorbeeld in een sollicitatiegesprek heeft de leidinggevende in de nieuwe school de tijd om een verkeerde indruk weg te nemen. De eerste indruk kan niet worden overgedaan, dat klopt. Echter, er is wel de mogelijkheid van een tweede en zelfs een derde indruk. Wil je de eerste indruk ontcrachten en een tweede indruk vestigen dan vraagt dit van de leidinggevende dat er op een duidelijke manier nieuwe informatie wordt gegeven; informatie die strijdig is met de informatie die de eerste indruk heeft veroorzaakt (Vonk, 2006). Een krachtige wijze om nieuwe informatie te geven is het vertellen van je beweegredenen om te handelen zoals je handelde en eventuele fouten ruitelijk toe te geven. Zoiets als: 'Ik had het advies gekregen om een paar klappen uit te delen, want die zouden daalders opleveren en zie nu dat alleen het eerste deel, de klap, is gelukt, excuses daarvoor.'

### *Observeren en vooral niet handelen*

Een veel gegeven advies over de eerste 100 dagen als leidinggevende is dat je vooral rustig moet blijven, gaat rondkijken en waarneemt zonder te oordelen. De leidinggevende besteedt volgens deze visie zijn tijd dan ook vooral aan kijken, luisteren en vragen stellen. Het is altijd verstandig om als leidinggevende te kijken, te luisteren en goede vragen te stellen, echter het mag en kan daar niet bij blijven. De verantwoordelijkheid van de schoolleider begint op de eerste dag en dat betekent ook handelen vanaf de eerste dag. Niet handelen is immers ook een vorm van handelen, namelijk toestaan. Stel je ziet een leerkracht op een minder pedagogische wijze omgaan met een leerling. Stel, op een manier dat jij denkt 'als het mijn kind zou zijn, dan zou ik eens een hartig woordje met die leerkracht willen spreken'. Als schoolleider kan je observeren, registreren en na 110 dagen (10 dagen extra, want dat aanspreken blijft lastig) terugkoppelen om vervolgens terecht het verwijt te krijgen: 'Kom je daar nu pas mee!' Dit maakt je als leider onvoorspelbaar en daarmee onbetrouwbaar.

### *Het plukken van laaghangend fruit: de mythe van de 'quick wins'*

Een andere misvatting is dat het vestigen van leiderschap makkelijker is als je in het begin snelle en zichtbare resultaten boekt. Het gaat dan vooral over resultaten die tot grote vreugde van leerkrachten zouden kunnen leiden. Hierbij

kan worden gedacht aan zaken als het ‘oppimpen’ van de teamkamer, het weren van (die lastige) ouders in de school, het aanschaffen van een nieuwe methode of het schrappen van een verplichte studiedag. De bedoeling van het goedbedoelde advies is dat door deze acties het draagvlak voor de leider toeneemt. ‘Die nieuwe krijgt dat toch mooi voor elkaar, ja we hebben een goede nu hoor!’

Het paradoxale is dat deze korte termijn successen de houdbaarheidsdatum van de schoolleider in belangrijke mate verkorten. Het gaat hier immers om een strategie die zo doorzichtig is dat deze uiteindelijk aan de oppervlakte komt. Het is een strategie die alleen werkt als de onderliggende bedoeling geheim wordt gehouden en dat is lastig als je zo’n bekend kunstje gaat vertonen. Met deze ‘quick wins’ strategie worden leerkrachten voor de gek gehouden. Verwacht je dezelfde ‘openheid’ van leerkrachten naar jou en naar elkaar? Met de strategie van ‘quick wins’ geef je onbedoeld een cultuursignaal af, die luidt: het gaat hier om de schoolleider die vooral goed zorgt voor het personeel. Een beter cultuursignaal is: het gaat hier om een schoolleider die er in eerste instantie is voor de resultaten en de glimmende oogjes van de leerlingen. Met deze uitgeholde strategie benadruk je bovendien onnodige afhankelijkheid van leerkrachten ten opzichte van de leider.

### Voor een schoolleider is de start in een nieuwe baan in beginsel een eenzaam avontuur

*Leiderschap bouw je in de ‘bouwput’ van je voorganger*  
Veel leidinggevend in een nieuwe school komen in de verleiding om zich negatief uit te laten over hun voorganger. Dit is een ‘spel’ dat bewust en onbewust wordt gespeeld. De achterliggende veronderstelling is dat eigen prestaties meer glans krijgen als ze positief afsteken tegen de prestaties van de voorganger. Door het benoemen of naar beneden halen van de voorganger wordt de winst die te behalen valt groter. Een moreel verwerpelijke strategie en een strategie die de betrouwbaarheid van de leider op termijn ondermijnt. Bij herhaling van de boodschap dat de voorganger dingen verkeerd deed komt er een moment dat leerkrachten gaan denken ‘als hij zo over anderen praat, hoe praat hij dan over mij?’ Bovendien betekent negatief uitlaten over de voorganger ook negatief oordelen over de ‘omstanders’ (lees leerkrachten) uit die tijd en dus negatief uitlaten over het verleden. Een gouden regel voor wat betreft het spreken over de voorganger en het verleden is: doe het met eerbied of doe het niet.

*Na 100 dagen presenteert de leider ‘een plan van aanpak’*  
Een veelgehoord advies is dat na 100 dagen, aan het einde van de periode van observeren en de mensen en de school leren kennen, de leider een plan presenteert, waarmee de leider achter het stuur gaat zitten en op basis van de gedane observaties de route bepaalt. Er is niks mis met zorgvuldigheid, gesprekken houden, luisteren - samenvatten - door-

gronden en je zo een mening vormen. Je slaat echter wel de plank mis als je na 100 dagen komt met een plan en dat plan vanuit jouw deskundigheid ‘dropt’ met de impliciete boodschap ‘zo zie ik het en zo gaan wij het doen’. Hoezo wij? Het signaal is op psychologisch niveau: ‘jullie deden het niet goed en ik weet hoe het wel moet.’ Over houdbaarheid gesproken: hoogmoed komt voor de val. Een goede schoolleider onderdrukt de neiging om de slimste te willen zijn (ook al ben je dat wel natuurlijk). Het presenteren van een plan van aanpak staat haaks op het ontwikkelen van een professionele leergemeenschap, waarin je samen op weg gaat, samen leert en ontwikkelt en waarin er sprake is van een collectieve ambitie. (Spitteler & Buijs, 2011)

### Vijf waarheden over de eerste 100 dagen

Hier staan we stil bij een vijftal waarheden over de eerste 100 dagen.

#### *Het begint pas na een goed afscheid van de vorige werkomgeving*

Een schoolleider kan pas goed aan een nieuwe baan beginnen als er op een goede manier afscheid is genomen van de vorige werkomgeving. Dat afscheid is ook een belangrijk moment om stil te staan bij teleurstellingen, successen en leerervaringen. Welke dingen laat je het liefst achter je en welke dingen wil je in je nieuwe baan anders gaan doen? Belangrijk is ook dat de schoolleider gezond en uitgerust kan starten in de nieuwe baan. Het komt nogal eens voor dat aan de schoolleider wordt gevraagd om, hoewel nog werkzaam in de oude baan, ook alvast te beginnen in de nieuwe baan. We drukken ons voorzichtig uit door te zeggen dat dit onwenselijk is. De eerste periode in een nieuwe baan kost veel energie. Veel is nieuw en er kan dan ook minder worden teruggevallen op routines. Begint de schoolleider niet goed uitgerust aan zijn nieuwe baan, dan loopt hij het risico op ‘egodeplentie’, dat is het verminderde vermogen van mensen om hun gedachten, gevoelens en handelen te reguleren. (Baumeister en Tierney, 2012) Dit leidt op het werk en vooral ook thuis (afreageren) tot allerlei vervelende situaties. Situaties die niet bevorderlijk zijn voor de houdbaarheid van de schoolleider.

#### *De opdracht kennen en in contact blijven*

Het is van groot belang voor de schoolleider om te weten wat zijn voorlopige opdracht is. Deze opdracht wordt meestal geformuleerd door de bovenschools manager of de bestuurder. Het is uiteraard ook verstandig dat de opdracht wordt vastgelegd. Het komt nogal eens voor dat de beoordeling van de situatie door de nieuwe schoolleider anders is dan de beoordeling die aan de opdracht ten grondslag ligt. Dan is het tijd om snel het gesprek over de ‘verborgen gebreken’ en de wederzijdse verwachtingen te hebben. De nieuwe schoolleider heeft recht op redelijke verwachtingen ten aanzien van zijn functioneren en op de middelen om de verwachtingen waar te kunnen maken. Bovendien is het belangrijk om te weten wanneer hij het volgens zijn leidinggevende ‘goed doet’. Daarnaast is het belangrijk dat er vooral in de beginfase regelmatig contact is met de ‘opdrachtgever’. Het initiatief daartoe kan door beide partijen worden genomen.

### *Het gaat om positie innemen*

De schoolleider krijgt te maken met een ‘inwijdingsritueel’ die hij op waarde moet weten te schatten. In een normale situatie zullen teamleden namelijk in de beginperiode meer dan gewoonlijk voor allerhande zaken goedkeuring vragen aan de schoolleider. Zaken waarvan de schoolleider zal denken dat dit zaken zijn die teamleden heel goed zelf kunnen beslissen. De verkeerde diagnose is snel gemaakt: het team staat ten opzichte van de leider zoals kinderen staan ten opzichte van hun ouders: een emotioneel onvolwassen en niet professioneel team. Het gaat hier echter niet om onwetendheid of een team met afhankelijkheid ten aanzien van de leider. Het is het normale ritueel van het gunnen van het leiderschap. De schoolleider die hiervan op de hoogte is neemt het ‘offer’ aan, neemt zijn positie in en zal tegelijkertijd van het begin af aan sturen op het zelf nemen van beslissingen door teamleden. Dit kan eenvoudig door te vragen wat het teamlid zelf had gedacht en in de meeste situaties volgt dan: ‘Dat is mooi, dat had ik zelf ook gedacht.’ Het duidelijk maken dat mensen zelf kunnen beslissen (binnen bekende kaders): ‘Je weet zelf wel wat goed is’, wordt met een paar weken uitgesteld.

Positie innemen betekent ook dat je respectvol omgaat met de schaduw van je voorganger en tegelijkertijd ervoor zorgt dat het bij een schaduw blijft. Alvast meelopen met een schoolleider die afscheid gaat nemen of laten coachen door de voormalig leidinggevende ondermijnt al snel de positie van de nieuwe schoolleider.

### *Neem kennis van het verleden, leef in het heden en richt je op de toekomst*

We gaan ervan uit de nieuwe schoolleider het huiswerk heeft gedaan en actuele kennis heeft van wat er wordt gevraagd van een hedendaagse schoolleider. In de eerste periode neemt de schoolleider kennis van het verleden. Dit doet hij door naast het bestuderen van documenten vooral goed te luisteren naar de sleutelfiguren in de school en de mensen die langer in de school aanwezig zijn. Anders gezegd, hij neemt zonder te oordelen kennis van de biografie van de school. De schoolleider richt zich op wat er gebeurt in het hier en nu. Het gaat hier om het ‘lezen’ van de cultuur van de school. Is er sprake van ‘wij-zij denken’ in welke vorm dan ook? Hoe gaan mensen om met autonomie en verantwoordelijkheid? Zijn er ‘bondjes’ tussen teamleden? Wat zijn de ongeschreven regels? etc.

Vanaf de eerste dag bouwt de schoolleider aan een collectieve ambitie en zoekt verbinding met de mensen in en buiten de school. Wat wordt van ons gevraagd en wat willen wij voor de kinderen? De schoolleider stelt vragen naar het weten, de bedoelingen, het handelen en de effecten en moedigt teamleden aan om datzelfde te doen naar hem en naar de andere teamleden. (Weeber, 2011) Belangrijk is dat dit wordt gedaan met een overtuigende vanzelfsprekendheid, dan is er geen ontkomen aan.

### *Relativeren: ook goede leiders falen van tijd tot tijd*

Hoe lovenswaardig het ook is, schoolleiders die hun ziel en zaligheid steken in de nieuwe baan, tegelijkertijd kan van

tijd tot tijd afstand nemen en relativeren geen kwaad. Succes en falen worden vaak toegeschreven aan de leider, terwijl de omstandigheden, de gegeven mogelijkheden en onmogelijkheden, minstens zo belangrijk zijn. De schoolleider kijkt om zich heen en beseft: wie succesvol is hoeft geen goede leider te zijn en wie faalt is niet per definitie een slechte leider. Je bent jezelf en schoolleider is wat je doet ‘for a living’. Van het begin af aan dient er een goede balans te zijn tussen werk en privé. Uiteraard is die balans voor iedereen anders. Dat betekent echter niet per definitie dat de eerste periode gepaard gaat met een verstoorde balans. Integendeel, vanwege het gegeven dat de eerste periode meer energie kost, is het bewaken van de balans juist in die periode van belang.

### **Vijf keer doen**

Onderstaand volgen vijf praktische tips voor het handelen van de schoolleider in de eerste 100 dagen. Deze tips zijn gebaseerd op praktijkervaringen en psychologie van de ‘warme’ grond: de sociale psychologie.

#### ***Tip 1 Contact voor contract***

Belangrijk is dat je snel contact maakt met mensen. Contact maken doe je door in gesprek te gaan en mensen te laten vertellen over wat ze beweegt. Leer de mensen en hun achtergronden kennen en vertel ook over jouw achtergronden. Natuurlijk wel in deze volgorde! Daarnaast zijn de mensen een belangrijke informatiebron. Stel in ieder geval de vraag wat zij zouden doen in jouw positie en wat ze in ieder geval niet zouden doen. Wat nogal eens wordt vergeten zijn de kennismakingsgesprekken met belangrijke externen en ‘concullega’s’. (collega schoolleiders van concurrerende scholen). Ook daarin gaat het om een mix van relatie leggen en informatie verkrijgen. Als mensen je kennen heb je simpelweg meer kans dat ze begrijpen waarom je dingen doet zoals je ze doet. Wie mensen aanspreekt en handelt zonder vooraf contact, zaait al snel onbegrip, roddels en achterklap.

#### ***Tip 2 Werk met tijdelijk werkbare besluiten***

Schoolleider met de verantwoordelijkheid die daarbij hoort ben je vanaf het moment dat je de nieuwe school binnenwandelt en de eerste werkdag begint. Er doen zich situaties voor waar handelen is vereist, situaties die vragen om een beslissing van de schoolleider. Om jezelf ruimte te geven kun je werken met tijdelijke waarheden en om duurzaam leiderschap te vestigen communiceer je hoe je tot deze ‘waarheden’ bent gekomen. De duurzaamheid van het leiderschap zit in de omschakeling van tijdelijk werkbare besluiten naar tijdelijk werkbare overeenstemmingen (TWO), zoals Wierdsma & Swieringa dat noemen. Tijdelijk in plaats van langdurig geldende waarheden, werkbaar omdat het concreet handelen mogelijk maakt, overeenstemming tussen mensen, omdat het in een professionele leergemeenschap gaat om een proces van gezamenlijk betekenis geven (Wierdsma & Swieringa, 2011). In de beginfase zegt de schoolleider: ‘Voorlopig denk ik er ..... over en daarom neem ik dit besluit.’ Afhankelijk van het onderwerp ga je zodra de situatie het toelaat over op TWO. Stelregel: hoe meer inhoudelijk des te eerder werken met TWO.

**Tip 3 Onderzoek actief het 'innerlijke theater' van het team**  
Ga op zoek naar de blinde vlekken van de organisatie. Hel-der waarnemen is in de eerste weken makkelijker dan daarna, want voor je het weet heb je een eigen plaats gekregen in het organisatiescript van de school. Een mogelijkheid voor het opsporen van blinde vlekken is het opzetten van de bril van de Transactionele Analyse (TA) en te zien wat het organisatiescript is van de school. Het organisatiescript is het levensplan van de school en het bepaalt in hoge mate de grenzen en mogelijkheden van de school in het heden en in de toekomst. Het goede nieuws is dat door zijn specifieke positie vooral de leider het organisatiescript ter sprake kan brengen en kan sturen op veranderingen in het script. Kijkend door de TA-bril zie je bijvoorbeeld welke geboden er gelden in de school. Zes bekende organisatiegebonden geboden zijn:

- ) pas je aan: je wordt geacht je te schikken naar de bestaande regels en gebruiken;
- ) werk hard: het leveren van een inspanning lijkt belangrijker te zijn dan het behalen van goede resultaten;
- ) wees perfect: fouten maken wordt zoveel mogelijk vermeden. Het is beter om geen risico's te nemen. Er wordt op safe gespeeld;
- ) maak voort: het werk moet snel gebeuren. Tempo en snelheid gaat voor nauwkeurigheid en prestatie;
- ) ga ervoor: er wordt een hoge motivatie verwacht voor het uitvoeren van de taak. Doe wat je moet doen zonder vraagtekens te plaatsen bij vanzelfsprekendheden;
- ) wees de beste: mensen profileren zich door beter te zijn dan anderen. Hierbij zetten mensen zich af tegen anderen, waaronder externen (Weisfelt, 2006).

#### Tip 4 Neem een coach

In de eerste periode van je leiderschap in de nieuwe school is het aan te bevelen om regelmatig met een externe coach te reflecteren op je denken, voelen en handelen. De impact van de eerste indrukken, informatiestromen en het handelen is groot. Een coach kan je in deze periode helpen om even afstand te nemen en goed voor jezelf te zorgen, waardoor je de dingen die je doet welbewust kan blijven doen. Voor coaching in deze fase is het belangrijk dat de coach kennis heeft van groepsdynamische processen en het beïnvloeden ervan. Reflecteren op deze processen is makkelijker als de coach zelf niet deel uitmaakt van het systeem. Om die reden is een coach uit de eigen organisatie voor deze fase in coaching minder geschikt. Het bijhouden van een dagboek met belangrijke situaties, wie welke taak had, welke acties zijn ondernomen, met welk resultaat en een korte reflectie daarop (STARR), kan zorgen voor een enorme leerwinst voor jezelf en daarmee ook voor de school.

#### Tip 5 Investeer in duurzaamheid

Investeren in duurzaamheid betekent dat je vanaf de eerste dag aangeeft wat voor jou niet onderhandelbaar is (de ondergrens) en wat voor jou leidende principes zijn in je handelen. Langs welke meetlat leg jij je eigen handelen en wat mogen anderen van je verwachten?

Deze ondergrens is nodig wil het jouw school kunnen wor-

den in de zin dat er dingen gebeuren waar jij vanaf het begin verantwoording voor wilt nemen en na verloop van tijd zelfs steeds meer trots op bent. Een voorbeeld van zo'n meetlat is een schoolleider die zichzelf beschouwt als maatschappelijk verantwoord ondernemer. Deze schoolleider heeft van het begin af aan in samenhang aandacht voor de drie P's: People, Planet, Profit. People staat daarbij voor de lerende leerkrachten, Planet voor de school als leefgemeenschap en Profit voor de lerende leerlingen en de opbrengsten (in brede zin) van het onderwijs.

Het uitspreken van je leidende principes maakt je van het begin af aan betrouwbaar en, zoals eerder aangegeven, betrouwbaarheid is de basis voor leiderschap.

#### Ten slotte: Mac of Windows

Je hebt het artikel uit en weet inmiddels wat te doen met die 'bak van een PC' op je bureau. Je besluit om na een maand, waarin je gesprekken hebt gehad met de mensen en contact hebt gelegd, de PC te vervangen door een Mac notebook die je ook thuis kunt gebruiken.

In de tussentijd gebruik je gewoon je eigen i-pad. Ook makkelijk voor het bijhouden van je dagboek. Je weet inmiddels dat de school het niet zo breed heeft en besluit geheel in lijn met je principes als maatschappelijk verantwoord ondernemer om de meerkosten van een Mac boven een Windows laptop voor eigen rekening te nemen. Die rekening kan je overigens ruim betalen van de prestatiebeloning die je met je bovenschools manager hebt afgesproken. Je deelt je principes door de mensen subtiel te laten weten dat je de meerkosten van de Apple voor eigen rekening neemt. Overigens houd je daarbij het stukje over de prestatiebeloning voorlopig nog even voor jezelf. 'Ach', je bent net een mens!

#### Literatuur

- Baumeister, R.F. en Tierney, J.T. (2012). *Wilskracht, de herontdekking van de grootste kracht van de mens*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Jong, P. de (2011). *De eerste 100 dagen*. Amsterdam: Uitgeverij Balans.
- Mentink, R.W. (2011). Succesvol investeren vraagt om goed detecteren. *BasisschoolManagement*, jaargang 25, nr 6, 14-18.
- Spitteler, J. en Buijs, R. (2011): *De mooiste weg. Leiders met lerende teams op weg naar duurzame kwaliteit*. Amsterdam: Centrum voor Nascholing.
- Watkins, M. (2005). *Slagen als leidinggevende. Lessen voor een succesvolle carrière*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Weisfelt, P. (2006). *De bestemming van het systeem*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Weeber, F. (2011). *Liever stupid dan smart. De kunst van het vragend leiderschap*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Wierdsma, A. en Swieringa, J. (2011): *Lerend organiseren en veranderen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

#### Noot

- 1 In dit artikel wordt de schoolleider aangeduid met 'hij' waar vanzelfsprekend ook 'zij' kan worden gelezen. De auteur wil niet gekunsteld progressief overkomen door 'zij' te gebruiken en heeft vanwege de leesbaarheid ervoor gekozen om in de mannelijke vorm te schrijven.