

## Leiderschapsontwikkeling (14): Leiderschap?

# Werk aan vertrouwen!

Voor de themareeks over leiderschapsontwikkeling beschrijven we een praktijkverhaal. Hoe geeft een leider van de 21<sup>e</sup> eeuw leiding en hoe ontwikkelt zo'n leider zich? We interviewden Wiely Hendricks, collegevoorzitter van de Haagse Scholen en Karin Striekwold, projectleider van 'Samen10plus' en voorheen directeur van een van de Haagse Scholen.

Ria van Dinteren & Karin Derksen

Waar vind je een leider van de 21<sup>e</sup> eeuw? Er zijn er vast velen; wij kennen er echter niet zoveel. Wiely Hendricks viel ons op door zijn bescheiden voorkomen, maar grote prestatie. En nog belangrijker: wie je in zijn omgeving ook spreekt, iedereen is vol lof over hem. Hoe kan dat?

De Haagse Scholen stonden er qua prestaties en financiën heel slecht voor, voordat Wiely Hendricks voorzitter van het College van Bestuur werd. Inmiddels zijn

ze een voorbeeld binnen Nederland en daarbuiten. Zijn ambitie om de scholen kwalitatief tot de beste te maken, is overal in de scholen voel- en vindbaar. Maar zo was het niet altijd. Wat zijn de *lessons learned* van zo'n leider? We verkenden samen met Wiely Hendricks en Karin Striekwold wat de werkzame bestanddelen zijn van zijn leiderschap.

Wiely Hendricks begint het gesprek met te zeggen dat hij geen theoretisch kader heeft om leiding te geven



Wiely Hendricks en Karin Striekwold

## Over de Haagse Scholen

De Haagse Scholen is de naam van de stichting voor openbaar basis- en speciaal onderwijs in Den Haag. Er zijn 54 Haagse scholen: 45 scholen voor basisonderwijs en 9 scholen voor speciaal en zeer speciaal onderwijs. Verspreid over de hele stad en voor iedereen bereikbaar. De kwaliteit van het onderwijs is af te meten in cijfers en resultaten, maar ook in tevreden ouders, medewerkers en kinderen. De Haagse scholen bestaan in de huidige vorm vijf jaar.

### Over 'Samen10plus'

Tien scholen binnen de Haagse scholen werken samen in 'Samen10plus'.

#### Waarin maakt 'Samen10plus' het verschil?

Medewerkers van de 'Samen10plus'-scholen werken intensief samen. Daarbij stellen ze steeds één zaak centraal: *Het gaat ALTIJD over het leren van de kinderen.*

Het is bewezen dat de leerprestaties van een school verbeteren als de school de voortgang van de individuele kinderen, de diverse groepen en de school als geheel vastlegt in rapportages. Zo kunnen er gerichte verbeteracties worden ingezet op zwakke onderdelen. De kwaliteit van de school stijgt hierdoor en dus stijgen ook de leeropbrengsten van de leerlingen.

In 'Samen10plus' zitten mensen niet meer op eilandjes. Ze doen het samen en zijn bereid om kennis met elkaar te delen en om met en van elkaar te leren.

Ook de intensieve betrokkenheid van de bovenschools directeur - zij zit in de stuurgroep en is bij de directieoverleggen aanwezig - is vruchtbaar voor alle partijen.

*De leerkracht is essentieel voor het succes van de leerling en voor het succes van 'Samen10plus'.*

Het bestuur zet directeurs in hun kracht, directeurs zetten IB'ers (Intern Begeleiders) en het team in hun kracht, directies en IB'ers zetten leerkrachten in hun kracht, leerkrachten zetten leerlingen in hun kracht. Samen10plus gaat over gedeeld leiderschap.

#### Wat is de ambitie en doelstelling?

De ambitie van Samen10plus is: op de Haagse scholen die deelnemen aan Samen10plus wordt excellent onderwijs gegeven, met goede resultaten om de leerlingen toekomstperspectief te bieden.

In het schema staan de landelijke uitstroomgegevens van kinderen naar het voortgezet onderwijs en van de Samen10plus scholen. De ambitie is om in 2018 gelijk te lopen met het landelijk gemiddelde. Sinds de start van Samen10plus is er al een stijging waargenomen.

Schooltype	Landelijk gemiddelde uitstroom 2012	Gemiddelde samen-tienplus scholen uitstroom 2012	Target gemiddelde samentienplus scholen uitstroom 2015	Target gemiddelde samentienplus scholen uitstroom 2018
VWO	21	9	16	21
HAVO	23	18	23	23
VMBO (inclusief LWO)	50	68	58	53
Praktijkonderwijs	3	5	3	3
Voortgezet Speciaal Onderwijs	3	0	0	0

en vooral uitgaat van zijn eigen intuïtie. Toch hebben wij uit zijn verhaal zeven lessen getrokken. Die lessen leest u in dit artikel. Het lijken misschien open deuren, maar juist het praktijkverhaal geeft nuance en kleur aan deze algemeenheden.

### Les 1: Kies een ambitie

'Een helder doel voor ogen hebben en dat vasthouden is een van de werkzame bestanddelen van mijn aansturing', vertelt Wiely Hendricks. 'Toen ik hier bij de Haagse Scholen begon was het allereerst van belang om het huis op orde te krijgen, de bedrijfsmatige kant moest goed zijn. Financieel gezond worden: dat doel was heel helder voor iedereen en dat resultaat bereiken stond centraal, niet de weg die bewandeld werd om daar te komen. Voor mij is dienstbaar zijn aan dat resultaat vanzelfsprekend.'

Dat klinkt heel logisch en voor de hand liggend. Als we er echter even op inzoomen, blijkt het nog steeds logisch, maar helemaal niet gemakkelijk. Op een school

gaan de harten van medewerkers sneller kloppen als zij kinderen verder kunnen helpen in hun ontwikkeling. Docenten willen kinderen het beste onderwijs en de beste leermiddelen bieden. Hoe gaat dat samen met 'het huis op orde krijgen' als je een enorme financiële achterstand hebt? Wij vragen ons af hoe je docenten daarin meekrijgt.

Wiely Hendricks is helder: 'Docenten en ook de managers waren in eerste instantie vaak helemaal niet blij met de maatregelen die nodig waren om financieel weer gezond te worden. Ik heb echter gemerkt dat als je duidelijk bent en heel open vertelt waarom het moet, veel mensen er begrip voor hebben en vertrouwen krijgen. Het is zaak om trouw te blijven aan je ambitie en daar wel steeds open het gesprek met elkaar over te voeren. Soms moet je dingen doen die niet leuk zijn, die pijnlijk zijn, maar als je gericht blijft op je doel en daar steeds heel helder in bent, dan weten mensen waar ze aan toe zijn en krijgen ze vertrouwen in je. Toen ik hier kwam, was er een verstoorde relatie tussen

bestuur en organisatie. Voor mij was het van belang om deze relatie te herstellen. Elke verandering begint met vertrouwen. Dat bereik ik door te luisteren naar wat er speelt, heel duidelijk te zijn over wat we gaan doen, de redenen waarom we iets doen te blijven uitleggen en daar vooral consequent in te blijven.'

Als de ambitie is bereikt, het huis op orde is, wat dan? Nu gaan de ogen van Wiely Hendricks en Karin Striekwold glimmen. 'Als het huis op orde is, ontstaat er ruimte om je bezig te houden met dat waar we voor zijn: het beste onderwijs verzorgen. Onze ambitie is om steeds beter te worden, dat is wat mij drijft. Betere resultaten zitten voor mij niet alleen in de Citotoets scores, maar veel meer in alles wat je kinderen meegeeft in hun ontwikkeling. Het gaat bijvoorbeeld ook om alle sociale, communicatieve en creatieve vaardigheden die kinderen ontwikkelen. In het totaal van die ontwikkeling van het kind willen we het steeds beter gaan doen samen. Talenten kunnen op diverse facetten ontwikkeld worden en zijn niet uitsluitend cognitief van aard. Kortom, uiteindelijk gaat het allemaal om de ontwikkeling van het kind en ik wil graag dat de medewerkers trots zijn op onze organisatie.'

De ambitie heeft dus meerdere functies. Het maakt duidelijk waar je naartoe gaat met elkaar en waarom, het is een soort kompas. Als je de ambitie consequent volgt en daar duidelijk in bent als bestuurder, gaan mensen je vertrouwen, want je gedrag wordt voorspelbaar en begrijpelijk. Je ambitie ontwikkelt zich in de loop van de tijd. Zij blijft niet steeds gelijk, maar evolueert.

## Les 2: Impopulaire beslissingen horen erbij

'Als mensen niet mee willen met de ambitie, dan is er wat mij betreft geen plek in de organisatie', aldus

Wiely Hendricks. 'Dat gaat natuurlijk niet zomaar. Mensen moeten wel een kans krijgen, maar iedereen moet een bijdrage kunnen en willen leveren aan de ambitie. Toen ik kwam, was voor mij goed onderwijs het meest belangrijke, daarvoor moest echter financieel de boel op orde zijn, anders kun je niks. Als de financiën en de processen deugen, ontstaat er pas ruimte. Het is belangrijk om dit heel duidelijk te maken aan managers en medewerkers. Je wint daar de populariteitsprijs niet mee als bestuurder, maar het is wel noodzakelijk. Dus we hebben allereerst een strakke begrotings- en personeelscyclus ingevoerd. De controller was mijn beste vriend in het begin', zegt Wiely Hendricks lachend.

Karin Striekwold bevestigt dat die tijd niet de leukste was. Collega's die niet functioneerden moesten vertrekken. Opeens werden er maatregelen genomen waarvan iedereen eigenlijk wel wist dat het al lang nodig was, maar die ze nog steeds hadden kunnen ontlopen. Financieel was er niet veel meer mogelijk en alles moest goed worden verantwoord, dat voelde alsof er nog maar heel weinig ruimte was. Daar stond tegenover dat Wiely Hendricks heel duidelijk was, altijd luisterde en begripvol was. Hij gaf van meet af aan duidelijk aan welke eisen er gesteld werden aan iedereen. Niet alle medewerkers konden of wilden daarin mee, waardoor er voor hen geen plaats meer was in de nieuwe organisatie. 'Dat moet je vlot helder hebben en oplossen. Anders ontstaat er veel onrust en gaat er veel energie verloren', aldus Wiely Hendricks. Door zo doortastend en consequent te handelen, werd al snel duidelijk dat de ingezette weg vruchten afwierp. Financieel ging het al snel beter doordat er keuzes werden gemaakt. Resultaten helpen om de koers met elkaar vast te houden.

Wiely Hendricks voegt nog toe: 'Je dienstbaar opstellen betekent ook dat je de minder leuke klussen opknapt





als dat nodig is om je doel te bereiken. Natuurlijk vind ik dat ook niet leuk, maar dat hoort er nu eenmaal bij. Duidelijk was dat we zonder middelen en vertrouwen niks konden opbouwen en dat dit ten koste gaat van leerlingen en medewerkers. Onderwijs en innoveren, daar is pas ruimte voor als het huis er staat en de financiën en processen op orde zijn.'

De les die hierin zit is: als het slecht gaat met een organisatie kom je er niet met zoete broodjes bakken. Als je doel helder is en je gelooft erin neem je ook de impopulaire beslissingen die nodig zijn om dat doel te realiseren. Het goede nieuws is dat – als je trouw blijft aan je ambitie en je de negatieve consequenties die daaraan verbonden zijn ten uitvoer durft te brengen – het vertrouwen binnen de organisatie verder groeit. Als je, ook als het spannend wordt, doorgaat op de ingeslagen weg weten mensen dat het menens is en wat ze aan je hebben.

### Les 3: Vertrouw op je intuïtie

Leiderschap zit niet in een boekje maar in jezelf. 'Ik heb het niet uit een boekje en niet van een cursus. Ik ken de meeste leiderschapsliteratuur niet en ben van huis uit jurist. Toch volgde ik een tijd geleden een cursus 'coachend leidinggeven'. Die cursus vond ik bedroevend slecht. Ik ben er kwaad uitgegaan. Dat ligt ook aan mij, schools leren ligt me niet. In een bank zitten en fake oefenen, ik leer daar minder van dan in de praktijk. Dat is voor mij de echte leerschool.'

Wiel Hendricks is daarin geen uitzondering, want veel leidinggevendenden hebben een voorkeur voor 'kunst afkijken' en 'ontdekken' (Ruijters, 2006). 'Gelukkig ben ik ervan overtuigd dat ik op mijn ervaring en gevoel kan vertrouwen. Ik weet wat goed is om te doen en wat de volgende stap moet zijn. Door de jaren heen heb ik leren vertrouwen op mijn eigen gevoel en daarnaar te handelen.' Dit kan pedant overkomen. Toch is dat niet

het geval. Karin Striekwold geeft bijvoorbeeld aan dat Wiel Hendricks altijd zijn oor te luisteren legt. Dat hij het ook prima vindt als mensen het anders doen dan hij het heeft bedacht, zolang ze maar voldoende bijdragen aan het gestelde doel.

Wat zien we in deze les? Kan elke leider op zijn ervaring en intuïtie vertrouwen? Wij denken dat dat ook wel eens heel erg mis kan gaan. Wanneer kun je dat dan wel? Het lijkt erop dat Wiel Hendricks ondertussen door de jaren heen onbewust bekwaam is geworden. Hij baseert zijn keuzes op veel meer dan enkel gevoel en intuïtie, maar dit gaat zo vanzelf en onbewust dat hij niet meer expliciet kan duiden waarop hij zich baseert. Malcolm Gladwell (2012) zegt in zijn boek 'uitblinkers' dat intuïtie beschouwd kan worden als gestapelde kennis en ervaring. Daarnaast hangt dit naar ons idee nauw samen met de laatste les die we straks zullen beschrijven: dat zelfreflectie een basisvoorwaarde is voor succes.

### Les 4: Maak verschil, samen met anderen

Zowel Wiel Hendricks als Karin Striekwold die hem als direct leidinggevende kent, geven aan dat verbinding een belangrijke sleutel is voor succes. Karin Striekwold zegt daarover: 'Wiel kan mensen verbinden en dat ervaar ik als zeer belangrijk. Ook al had hij het zelf anders in zijn hoofd, hij luistert en is bereid om andere oplossingen dan die van hemzelf te accepteren.' Wiel Hendricks beaamt: 'Ik vind het van belang dat iedereen achter hetzelfde doel staat. Luisteren en op alle niveaus verbinden – de raad van toezicht, de GMR, ouders, leerkrachten en directeuren – dat is mijn rol. Mensen moeten trots zijn op de organisatie, blij zijn dat ze verbonden zijn aan onze organisatie. Toen ik begon was daar geen sprake van. Mensen klaagden vooral over hun organisatie en over het bestuur. Het

## *Alleen kun je niets, je hebt elkaar heel hard nodig*

bestuur deed dat weer over de managers en medewerkers. Kortom, er was sprake van wantrouwen op alle niveaus. Gelukkig is die trots geleidelijk aan gegroeid. Dat is cruciaal, want alleen kun je niets, je hebt elkaar heel hard nodig.'

De les hier lijkt dat verbinding zich gedurende het interview op verschillende vlakken manifesteert. Ten eerste de verbinding met de ambitie. Zorgen dat iedereen in de organisatie er echt voor wil gaan en eraan bij wil dragen om het iedere dag beter te willen doen. Die verbinding komt vooral tot stand als je als bestuurder ook luistert naar je medewerkers en je eigen ideeën soms los durft te laten en goede ideeën van je medewerkers kunt omarmen. Ten tweede de verbinding tussen de mensen onderling. Zorgen dat er respect,



begrip en belangstelling is vanuit het bestuur naar de medewerkers en vice versa. En ook dat medewerkers onderling samenwerken en van en met elkaar ontwikkelen. Daarvoor is goede communicatie en openheid nodig en een stimulerende, uitnodigende, samenwerkingsstructuur. Wiely Hendricks lijkt daar als bestuurder een sleutelrol in te vervullen en zelf het goede voorbeeld te geven. Ondertussen zijn de Haagse scholen zover dat ze vanuit een sterke interne verbinding werken aan een sterke externe verbinding. Ze initiëren en participeren in innovatieve projecten, bijvoorbeeld Samen10plus (zie kader) en zijn sterk verankerd in hun omgeving. Wellicht is een sterke interne verbinding een voorwaarde voor een sterke verbinding met de externe omgeving.

### **Les 5: Durf los te laten**

‘Eigenlijk houd ik erg van de controle, maar een van de belangrijkste punten voor leidinggevendenden is dat je moet leren loslaten’, aldus Wiely Hendricks. ‘Voor mij gebeurde dat op een aantal momenten. Het meest is me de situatie bijgebleven die ontstond rondom het model van integraal leiderschap. We (het bestuur) hadden bedacht dat integraal leiderschap goed zou zijn. Je bent dan als directeur niet alleen verantwoordelijk voor het goede onderwijs en de docenten, maar bijvoorbeeld ook voor het gebouw en andere zaken. Ik stond erg achter dat model, maar de directeuren waren het niet met mij eens. Ik herinner me die bijeenkomst nog goed. De directeuren kwamen tekst en uitleg vragen. We zijn met alle directeuren in gesprek gegaan en dat heeft geleid tot een bijstelling van het model. Ik heb geluisterd en heb zaken bijgesteld; dat is belangrijker dan star vast te houden aan je eigen idee. Daarmee kom je samen veel verder. Er zijn echter ook situaties waarin ik dat meebewegen helemaal niet heb en ik gewoon beslis. Ik ben erg besluitvaardig.’ Dit wordt direct herkend

door Karin Striekwold. ‘Ja, besluitvaardig is hij zeker en dat is ook erg nodig. In de tijd dat we nog geteisterd werden door financiële rampspoed, hadden we echt iemand nodig die knopen doorhakte. We waren als directeuren redelijk stuurloos voordat Wiely Hendricks kwam. Dat er richting ontstond was een groot goed.’ Tegelijkertijd heerst er nu een sfeer waarin er fouten gemaakt kunnen en mogen worden. Door iedereen, dus ook door de bestuursvoorzitter. Wiely Hendricks zegt daarover: ‘Ik ben me ervan bewust dat ik net als iedereen fouten maak, dat is niet erg, het is altijd te herstellen. Als je keuzes maakt, loop je nu eenmaal het risico dat daar ook wel eens keuzes bij zitten die achteraf niet goed waren, maar dan los je dat weer op.’

Wat we hier zien is dat ‘loslaten’ niets nieuws onder de zon is bij leidinggeven. Wat echter in dit praktijkverhaal duidelijk wordt, is dat je als leidinggevende gevoel nodig hebt voor wanneer je los moet laten en wanneer juist niet. Wiely Hendricks geeft een voorbeeld waarin hij loslaat en zegt daarna direct, ‘maar soms doe ik dat ook helemaal niet en blijf ik bij mijn besluit’. Blijkbaar maakt hij daar, misschien weer onbewust door zijn omvangrijke ervaring, keuzes in. Het lijkt dat opnieuw het doel leidend is. Bijvoorbeeld: bij integraal management laat hij een deel van zijn streven los. Echter het doel van integraal management, dat de leidinggevendenden meer resultaatverantwoordelijk gaan werken, blijft gehandhaafd. Dus opnieuw lijkt het belangrijk om een duidelijk kompas te hebben, zodat je op onderdelen je wensen kunt loslaten en je er op andere momenten juist strak aan vasthoudt.

### **Les 6: Geef anderen de kans om zich te ontplooiën en zet de mensen die willen op de juiste plek**

‘Een van mijn kwaliteiten is dat ik snel zie waar mensen horen en waar ze tot hun recht zullen komen. Ik heb een neus voor het talent van mensen. Dat geldt voor de mensen waar ik leiding aan moet geven, maar er is natuurlijk een parallel te trekken met het onderwijs: ook het talent van kinderen moet gezien worden. Geen hoge CITO als doel, maar kinderen verder brengen, zorgen dat ze hun talenten ontdekken en ontwikkelen. We zijn daar steeds mee bezig en hebben daar hoge ambities in. We bezoeken regelmatig referentiescholen om te zien wat we kunnen verbeteren. Ons streven (bijvoorbeeld met Samen10plus) is om de beste zwarte school te zijn. In onze overtuiging hoeven zwarte (allochtone) kinderen niet onder te doen voor andere kinderen. Het is een van de doelstellingen van Samen10plus om daar acties op te zetten en daar slagen ze al behoorlijk in. Er is natuurlijk altijd nog wat te wensen. Zo ervaren leerkrachten een hoge werkdruk, er komt veel op hen af. Minder plannen en meer doen, is de volgende uitdaging. De uitspraak “doen is het nieuwe denken” geeft ons daarin richting.’

Een sleutelvaardigheid voor een leider blijkt dus het herkennen en erkennen van de kwaliteiten van ande-

ren. Vervolgens is het belangrijk om die kwaliteiten zo goed mogelijk in te zetten en verder te ontwikkelen. Wiely Hendricks lijkt die kwaliteit te bezitten. Misschien is het daarvoor wel nodig om goed inzicht in je eigen kwaliteiten en valkuilen te hebben en die te accepteren. Dat geeft je ruimte om oog te hebben voor de kwaliteiten van anderen en om die te kunnen waarderen.

### Les 7: Durf in de spiegel te kijken

‘Ook al is het volgen van trainingen en cursussen niet mijn hobby, je moet wel in ontwikkeling blijven en daarbij steeds heel kritisch naar jezelf blijven kijken’, vertelt Wiely Hendricks. ‘Je moet feedback kunnen ontvangen en vragen. Zeker in mijn functie, want mensen zeggen niet altijd uit zichzelf wat ze ervan vinden. Daar ben ik me bewust van en daarom nodig ik mensen uit om mij feedback te geven. Wat betreft zelfreflectie vraag ik mij nu bijvoorbeeld af of ik nog wel de goede leider ben op dit moment, in de fase waarin de organisatie nu zit. Ik was zeker de goede leider om zaken op orde te maken, maar of ik dat nog ben nu we onderwijsinnovatie nodig hebben, vraag ik mij af. Jezelf de vraag blijven stellen of je de goede man op deze plek bent, is belangrijk.’

Wij vragen: Bedoelt u dat je, zoals je in de literatuur vaak leest, leiders hebt die goed zijn in orde op zaken stellen en dat je, zodra dat is gedaan, een ander type leider nodig hebt?

## Regelmatig reflecteren en bijstellen is voor iedereen heel belangrijk

‘Ik geloof er niet zozeer in dat je één type leider bent, volgens mij moet je regelmatig verschillende leiders in jezelf aanboren als leidinggevende, er is geen recept. Regelmatig reflecteren en bijstellen is voor iedereen, maar zeker ook voor een leidinggevende, heel belangrijk. Zonder dat leer je niets. Voor mij zijn trainingen en cursussen niet echt de omgeving om te leren. Ik heb wel eens een coach gehad, dat vond ik wel zinvol. Het is belangrijk om ruimte te nemen voor je ontwikkeling. De beste leerschool voor mij is toch de praktijk. Uitproberen, in verbinding samen doelen realiseren en daarop reflecteren, daar leer ik van.’ Dat is heel gewoon voor leidinggevers: uit onderzoek blijkt dat managers het meest leren van de praktijk (De Kleer, et.al., 2002).

Het lijkt misschien allemaal niet zo ingewikkeld: koersen op een ambitie, verbinding maken, fouten kunnen maken en daarop reflecteren. Het klinkt eigenlijk redelijk eenvoudig.

Wat ons opvalt in het interview is de goede sfeer, de mate van openheid waarmee de voorzitter en de directeur elkaar feedback geven, maar ook de waardering

die ze naar elkaar uitspreken. Ook valt op dat Wiely Hendricks een enorm talent lijkt in het omgaan met de spanningen van leiderschap. Vasthouden aan ambities en ook los kunnen laten. Zelf besluitvaardig zijn en ook kunnen luisteren naar medewerkers. Overtuigd zijn van je eigen kunnen en daar ook vraagtekens bij durven plaatsen. Steeds opnieuw balanceert hij in deze spanningsvelden. Ook in zijn voorkomen zien wij die spanning. Wiely Hendricks komt heel rustig, bescheiden en vriendelijk over en tegelijkertijd weet hij goed wat hij wil en zet hij krachtig neer waar hij goed in is.

Welke ingrediënten nu precies de sleutel tot succes zijn, kunnen we helaas niet beantwoorden. Dat de ingrediënten die hier zijn benoemd in ieder geval belangrijk zijn voor succes, blijkt uit de resultaten van de Haagse scholen. We zetten ze hier kort op een rijtje:

- De financiën zijn ondertussen heel goed op orde, de Haagse scholen worden hierin als voorbeeld gezien.
- De processen zijn op orde.
- De mensen voelen zich gezien en gewaardeerd, er is een hoge medewerkertevredenheid.
- De leerlingcores per school (zoals niveau van doorstroom naar het vo) zijn de afgelopen jaren flink omhoog gegaan.

Met deze successen in het achterhoofd vragen we Wiely Hendricks tot slot: ‘Bent u nu als leider klaar?’ Het antwoord verbaast ons niet: ‘Zeker niet, het kan altijd beter, we willen vooral nog veel beter onderwijs bieden voor onze kinderen.’ ●

### Literatuur

- Kleer, E. de, S. van Poelje, P. van den Berg, E. Singerling & F. Brave (2002). *Leren voor leiderschap. Een nieuwe kijk op managementontwikkeling*. Berenschot.
- Ruijters, M. (2006). *Liefde voor leren*. Deventer: Kluwer.
- Gladwell, M. (2012). *Intuïtie, de kracht van denken zonder er bij na te denken*. Amsterdam: Business Contact.



**Ria van Dinteren MA** is organisatieadviseur, spreker en auteur. Ze heeft haar eigen bedrijf Breinwerk en is medeoprichtster van Twistit.nl.  
E-mail: ria.vandinteren@actiefleerleninorganisaties.nl



**Drs. Karin Derksen** is eigenaar van KADE leren-ontwikkelen-veranderen. Daarnaast voert zij een promotieonderzoek uit naar hoe teams zo effectief mogelijk kunnen samenwerken.  
E-mail: k.derksen@kade-leren.nl