

Eigentijdse organisaties vragen modern leiderschap. Wat moet een directeur van tegenwoordig kunnen? Heeft hij of zij wezenlijk andere kwalificaties nodig dan pakweg dertig jaar geleden? En wat is van belang voor het middenkader? Een globale verkenning.

Patricia Harmsen en Anja Hol

Ben je een boekhouder, een manager of een leider?

Cynici beweren wel eens dat werknemers net zo lang promotie maken tot ze een functie bekleden die meer capaciteiten vereist dan de betrokkenen in huis hebben. Wellicht wat gechargeerd, maar toch kunnen wij ons, ook in de kinderopvang, afvragen: zit altijd de juiste vrouw/man op de juiste plaats, met name als we kijken naar de mensen aan de top? Naast het hierboven beschreven principe van net een schakeltje te ver omhoog promoveren, is ook de maatschappij sterk verandert. De pionier van de jaren tachtig is dan ook niet meer de directeur van nu. Werken met een bestuur is iets anders dan met een

dan van vastgesteld beleid afwijken als de feiten daar nadrukkelijk aanleiding toe geven.

De hedendaagse 'leider' richt zich met name op effectiviteit. Voor de leider is het belangrijk dat de juiste werkzaamheden uitgevoerd worden, vanuit de juiste visie en in een werksfeer waarin medewerkers gestimuleerd worden optimaal te presteren. Beleid is geen keurslijf maar een handleiding. Leidend zijn de processen en niet de procedures.

Managementfuncties

De aloude managementfuncties van 'plannen, organiseren, opdrachten geven, coördineren en controleren', worden door moderne directeuren gewijzigd in 'plannen, organiseren, leiding geven, coördineren en begeleiden'. Het accent is dus verschoven van controleren naar leiden en begeleiden.

Door een groot aantal ontwikkelingen is er meer behoefte aan leiders aan de top, dan aan managers. Managers hebben een belangrijke functie in de decentrale organisatie. Van de directeur wordt visie gevraagd, schetsen van toekomstige ontwikkelingen en toekomstscenario's. De directeur zorgt voor de condities, de omstandigheden waarbinnen medewerkers een grote mate van eigen verantwoordelijkheid hebben om de afgesproken resultaten te bereiken. De manager die belast is met de uitvoering is verantwoordelijk voor het resultaat. De directeur beschikt over leiderschap: hij is degene die beslist wat er moet gebeuren en laat het door anderen uitvoeren.

Mensen en middelen

Geen enkele organisatie kan dus zonder goed management. Wil dit management succesvol zijn, dan moet aan een aantal voorwaarden voldaan worden. Voorop staat dat voor iedereen in de organisatie duidelijk is welke resultaten er behaald moeten worden en

'Goede leiders laten anderen excelleren en genieten van hun succes. Zij hoeven niet zelf het applaus te krijgen.'

Raad van Toezicht. De organisatie continuïteit bieden voor de toekomst vraagt andere kwaliteiten dan deze door de woelige tijden van nu loodsen.

Optimaal presteren

Bij een grove indeling in typen directeuren kun je 'de boekhouder, de manager of leider' als metafoor nemen. Een korte schets.

De 'boekhouder' houdt zich strikt aan het vastgestelde beleid en zal weinig veranderingen daarop aanbrengen. Afwijkend gedrag van medewerkers wordt niet op prijs gesteld.

De 'manager' is gericht op efficiëntie en ziet erop toe dat alles correct uitgevoerd wordt. Het is een must dat hij kan beschikken over de juiste systemen die hem daarbij ondersteunen. Een manager zal alleen

wanneer. Op basis hiervan kan iedere manager haar of zijn eigen planning maken van dat waar zij/hij verantwoordelijk voor is. Veel doelstellingen moeten lager in de organisatie gerealiseerd worden en dus ook daar ingepland worden. Om doelstellingen te behalen zijn middelen nodig. Niet alleen financiële middelen. Het gaat vooral om de juiste mensen; personen die in staat zijn een bijdrage te leveren aan het realiseren van de doelstellingen. Als de manager niet de juiste mensen heeft, zullen de doelen nooit gehaald worden.

Hoe kom je daaraan? Allereerst door een 'strengere' selectie. Vervolgens speelt feedback een belangrijke rol: feedback geven aan de medewerkers op de behaalde resultaten en vooral ook feedback terugkrijgen, bijvoorbeeld door tijdige managementinformatie. Hierdoor kan snel en adequaat ingegrepen worden. Afsluitend kan gezegd worden dat bovenstaande alleen dan tot het gewenste resultaat leidt als er een vruchtbare werksfeer is waarin de manager wordt gestimuleerd het beste uit zichzelf en zijn/haar mensen te halen.

De ervaring leert dat de beste criticus van een manager de manager zelf is. Zelfcontrole – in plaats van controle van bovenaf – blijkt zeer doeltreffend te zijn. De taak van de leider in deze is hem te begeleiden en sturen. Hij controleert slechts door zich te laten informeren over de resultaten. De leider hoeft geen expert op de inhoud te zijn, daarvoor zijn doorgegaans binnen de organisatie voldoende experts.

Effectiviteit en efficiëntie

Om misverstanden te voorkomen nog één opmerking tot slot. Een goede leider moet ook een goede manager zijn. De leider houdt zich bezig met de effectiviteit, de manager met de efficiëntie. Het één kan niet zonder het ander. Het omgekeerde gaat echter niet op. Iemand kan een goede manager zijn, zonder een leider te zijn. Een goede manager kan bijdragen aan de effectiviteit van de leider.

Eén van de basisprincipes van teamvorming houdt in dat er een beter team ontstaat wanneer mensen met verschillende complementaire vaardigheden met elkaar werken. Twee analytici zullen niet tot de gewenste resultaten komen omdat ze te veel denken en te weinig doen. Twee actiegerichte personen zullen te veel handelen zonder na te denken. Het beste team is een combinatie van iemand die denkt en iemand die doet. Goede leiders laten anderen excelleren en genieten van hun succes. Zij hoeven niet zelf het applaus te krijgen.

Patricia Harmsen en **Anja Hol** zijn bestuursleden bdKO

column

Rob Vergeer is algemeen directeur van Triodus, Den Haag, en vaste columnist van Management Kinderopvang.



Kafkablooper!

Ik ben een groot voorstander van toezicht op en inspectie van kinderopvang. Ik zie op dit moment echter té veel collega's in het land, als ware zij Don Quichotte, tegen de traag draaiende molens van het toezicht vechten. Dit blijkt uit de volgende selectie van ongeloflijke maar waargebeurde verhalen. Een collega-aanbieder van kinderopvang heeft een flexibele oplossing voor de voorschoolse opvang gevonden. In plaats van in het bestaande kindercentrum, worden de kinderen op drie ochtenden per week in de school opgevangen. Da's mooi en scheelt een hoop geloep. Ruimte keurig volgens de regelen der kunst aangepast voor drie uur per week, alle eisen zijn immers van toepassing en no problema bij de registratie. Tot het bezoek van de kinderopvanginspecteur. Die weet onze nijvere collega op een forse overtreding te betrappen. 'Haha, u bent er gloeiend bij', baste de plichtsgetrouwe kwaliteitsdienaar. 'U bent in overtreding aangezien u geen oudercommissie voor het centrum voor voorschoolse opvang hebt ingesteld. Dat kan u wel eens een bestuurlijke boete gaan kosten.' Uiteraard geeft onze collega aan dat er al een centrum voor buitenschoolse opvang bestaat waar dezelfde kinderen verblijven en dat de school een dependance betreft voor drie uur per week. Tevens geven de ouders aan dat ze al in de oudercommissie zitten en het wel erg dubbelop is om nog een oudercommissie te vormen. Regels zijn echter regels en de overtreding wordt genadeloos geregistreerd en op internet gepubliceerd. Het volgende voorbeeld is misschien wel de mooiste casus die op rozen de top drie binnenfloep. Er wordt een overtreding geconstateerd op het onderdeel informatieverstrekking aan ouders. De ouders van het kindercentrum zijn niet geïnformeerd over de procedure dat indien de voertaal een andere taal betreft dan Nederlands, aan de oudercommissie een advies dient te worden gevraagd. De voertaal in dit kindercentrum is...vreemd, maar waar: Nederlands! Ook deze overtreding is via internet aan de eeuwigheid toevertrouwd als voorbeeld van wanstaltig ondernemerschap. Een laatste blakende Kafkablooper heeft betrekking op het toepassen van het adviesrecht. Eerst wordt er in het inspectierapport vastgesteld dat het reglement oudercommissie aan alle daartoe gestelde normen voldoet. Bij het direct hierna volgende punt stellen geïnterviewde leden van de oudercommissie dat ze, foei, foei, niet door de houder zijn geïnformeerd over het adviesrecht bij wijziging van het klachtenreglement en de openingstijden. Hoppa, de overtreding is subiet door de inspecteur vastgesteld. Uiteraard zonder dat erbij wordt nagedacht dat diezelfde oudercommissie volgens het bovenstaande en door dezelfde inspecteur goedgekeurde reglement werkt, waarin deze punten toch echt letterlijk staan vermeld. Deze voorbeelden lijken komisch en dat zijn ze af en toe dan ook, maar toch krijg je uiteindelijk een pijnlijk punthoofd als je bedenkt hoe triest deze voorbeelden eigenlijk zijn. Ik word daarbij ook gegrepen door een vorm van machteloze woede, die zich aftekent in de vele briefwisselingen die nodig zijn rond dit soort onbenulligheden. Pfft, vermindering van regelgeving, ammehoela! Zolang lokale inspecties de regels afmillimeteren gelijk een ex-minister van integratiezaken, houden we elkaar vooral bezig met zinloze werkverschaffing. Kappen dus!