

V E R

DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN
DE LEIDINGGEVENDE

D E R

AAN HET
EDUCATIEF PROCES

B I J

Marianne van Duuren & Charlotte van Zuylen

Dit is een compleet herziene druk van *Verderbij. De toegevoegde waarde van de leidinggevende aan het pedagogisch proces* dat in 2012 verscheen onder ISBN 978 90 8850 277 4.

Verderbij

De toegevoegde waarde van de leidinggevende aan het educatief proces

Marianne van Duuren & Charlotte van Zuilen

ISBN 978 90 8850 926 1

NUR 808 / 857

BISAC BUS030000 / FAM050000

THEMA KJMB / JNG

© 2019 Uitgeverij SWP Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 j°. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met Uitgeverij SWP voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen door een onderwijsinstelling van een gedeelte uit deze uitgave, in papieren vorm of digitaal, (bijvoorbeeld voor plaatsing ervan op uw digitale leeromgeving of in een reader) kunt u zich richten tot: Stichting UvO, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, Tel. 023-8700212, www.stichting-uvo.nl UvO@cedar.nl.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	9
Leeswijzer	11

DEEL 1

De leidinggevende in context: waarvandaan en waartoe

1 Leiden of managen	17
1.1 Doen of zijn; dat is de vraag	17
1.2 Leidinggeven aan het primair proces	17
1.2.1 Leiderschap en management	18
1.2.2 Wat is leidinggeven aan het educatief proces?	21
1.3 Wat is een goede leider?	22
1.3.1 Eigenschappen van leiders	23
1.4 Ontwikkeling van en binnen de sector kinderopvang	24
1.4.1 In de jaren zestig	24
1.4.2 De jaren tachtig	25
1.4.3 Eind twintigste, begin eenentwintigste eeuw	26
1.5 Veranderingen in de lucht in managementland	29
1.5.1 Wat wilde Taylor met zijn Scientific Management?	30
1.5.2 Ongenoegen over Taylor	31
1.5.3 Wat zijn dan die nieuwe 'organiseervormen'?	32
1.5.4 Weer even terug naar de kinderopvang op dit moment	33
1.5.5 Pedagogische visie als kompas	33
2 Visie en waardegestuurd leiderschap	35
2.1 Hoe simpel kan het zijn en hoe moeilijk is het	36
2.2 Visie en waarden geven vorm aan leiderschap	39
2.3 Normen, maar waar zijn de waarden?	41
2.3.1 'Dat zijn nu eenmaal de regels!'	42

3	Leiderschap door de hele organisatie heen	45
3.1	Iedereen is leider	45
3.1.1	Delegeren; waarom doen ze het nu niet zoals ik denk dat goed is?	46
3.2	Zet een hek om mensen heen en ze gedragen zich als schapen	47
3.3	Gras groeit 'vanzelf'	48
3.4	Ruimte bieden en ontwikkelingsmogelijkheden aanreiken	50
4	Leidinggeven van dichtbij of veraf; VERDERBIJ	53
4.1	Zus of zo, maakt het wat uit?	53
4.1.1	Form follows function	53
4.2	Stoppen met leidinggeven	55
4.3	Kritische succesfactoren voor optimale dienstverlening	56
4.4	Leidinggeven op afstand of dichtbij?	59
5	Ben je de sandwich of het scharnier?	61
5.1	Wat je voelt dat ben je	61
5.2	Leidinggeven naar boven	61
	Tussenbalans	63

DEEL 2

Modellen en instrumenten

6	In vogelvlucht	67
7	Het begint bij het waarom	71
8	Leren en leerfasen	75
8.1	Veranderen is leren, leren is veranderen	75
8.2	Hoe leren we?	76
8.3	Wat gebeurt er in ons brein als we leren?	77
8.4	Ons brein: een drie-eenheid	77
8.5	Leren in leerfasen	79
8.6	Uitwerking van de vier leerfasen	80
8.7	Leren in de praktijk	83
8.7.1	Hoe kunnen we onze medewerkers helpen bij het reflecteren?	83
8.8	Verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces	84

9	De eigenschappen van effectief leiderschap	87
9.1	De zeven eigenschappen, de 'natuurwetten' van persoonlijk leiderschap	88
9.2	Uitwerking van twee praktische modellen van Covey	96
9.2.1	De cirkel van invloed en de cirkel van betrokkenheid	96
9.2.2	Prioriteitschema, timemanagement	99
9.2.3	Uiteindelijk draait het om kiezen en beïnvloeden	102
9.2.4	Planning van je werkzaamheden	103
10	Managementrollen en het concurrerende-waardenmodel	105
10.1	Het concurrerende-waardenmodel	105
10.2	Wat kunnen we met het model?	108
11	Situationeel leiderschap	109
11.1	Verwachtingen van een leider	109
11.2	Twee dimensies, vier leiderschapsstijlen	109
11.2.1	Verantwoordelijkheden	110
11.2.2	Omgekeerd situationeel leidinggeven	111
12	Communiceren is te leren	117
12.1	Communiceren doen we allemaal	117
12.2	Communiceren; inhoud en relatie	117
12.3	De roos van Leary, een vereenvoudigde versie	118
12.4	De achtergronden van de roos	118
12.5	Globale uitwerking van de roos van Leary	119
12.6	Reageren op de ander	120
12.7	Feedback	122
12.8	Investeren in de ander door feedback	123
12.9	Feedback geven of aanspreken	125
13	Disfunctionele patronen	127
13.1	Vluchten, vleien en vechten	127
14	Interveniëren	133
14.1	Wat verstaan we onder interveniëren?	133
14.2	Interveniëren = communiceren	134
14.3	Verschillende interventieniveaus	135
14.4	Interveniëren in de vorm van vragen	139

DEEL 3

Omdat je meer wil weten...

Vooraf	143
15 Groepsdynamica	145
15.1 Wat is een groep en waarom groepsdynamica?	145
15.2 Teams eng en onvoorspelbaar?	146
15.3 Teams warm en prachtig?	147
15.4 Wat is een groep?	147
15.5 Ingroup en outgroup	148
15.6 Groepsontwikkeling	149
15.7 Verschillende rollen in een groep	153
15.8 Wat kunnen we met groepsdynamica?	154
16 Een systemische benadering van organisaties	155
16.1 Een organisatie bezien vanuit systemisch perspectief	155
16.2 Wat is een gezonde organisatie vanuit systemisch perspectief?	156
16.3 Systemisch denken en handelen	157
16.4 Systemische vragen stellen	157
16.5 De situatie of het probleem zichtbaar maken	158
16.6 Organisatieopstellingen	160
16.7 Waarom hebben we dit thema aan de orde gesteld?	160
17 Leren veranderen met de gekleurde planeten	161
17.1 Zijn veranderingen te managen?	161
17.2 De metafoor van de planeten	162
17.3 De vijf planeten	163
17.3.1 Geel	163
17.3.2 Blauw	163
17.3.3 Rood	164
17.3.4 Groen	165
17.3.5 Wit	165
17.4 De kleurentest	166
17.5 Planmatig veranderen	167
17.6 Noodzaak tot veranderen	168
17.7 Kleurkeuze, je veranderstrategie	169
17.8 Weerstand tegen veranderen?	170
Epiloog	171
Literatuur	173

INLEIDING

Van een kunstenaar verwachten we dat hij zich gedurende zijn loopbaan ontwikkelt. We zouden het vreemd vinden wanneer hij aan het einde van zijn werkzame leven nog steeds hetzelfde werk zou afleveren als bij het begin. Alleen die kunstenaars die groei laten zien, zich vernieuwen en verbeteren, blijven hun publiek boeien. Nog mooier vinden we het wanneer we meegenomen worden in hun proces van ontwikkeling; daarom zijn overzichtstentoonstellingen ook vaak zo boeiend.

Of het nu om een kunstschilder, een timmerman, een manager of medewerker gaat, groei en ontwikkeling staat in ieders leven centraal. Toch is dat voor de een vanzelfsprekender dan voor de ander.

Dit boek hebben we geschreven voor managers, voor hen die leidinggeven aan de core-business van hun organisatie. Zij die leidinggeven aan datgene waar het om gaat: de bedoeling. Voor hen dus die leidinggeven aan het primair proces, aan de inhoud van het werk. In het onderwijs is dat het onderwijskundig (pedagogisch-didactisch) proces, voor de kinderopvang is dat het pedagogisch proces. (Dit noemen we vanaf nu het educatief proces). Leaders die weten wanneer ze dichtbij moeten zijn of juist even afstand moeten nemen. Leaders die vaak van verderaf het inhoudelijk proces aansturen en toch dicht(er) bij het proces zouden moeten staan. Leaders die mensen helpen zich verder te ontwikkelen. Wij noemen dat in ons boek 'verderbij'.

Wij komen dagelijks leidinggevend en studenten tegen die praktische hulpmiddelen willen hebben met een theoretische achtergrond. Niet alleen algemene en inspirerende verhalen – al hebben die zeker hun waarde – maar handvatten om op de werkvloer hun medewerkers te helpen hun werk zo goed mogelijk te doen en te verbeteren.

Wij richten ons op de leidinggevende die af en toe even een spiegel voorgehouden wil worden en die de instrumenten en hulpmiddelen wil hebben om de dagelijkse begeleiding van zijn of haar medewerkers nog effectiever te maken.

Met effectief bedoelen we daarbij dat zowel de medewerker als de leidinggevende zich hierdoor ontwikkelt en de dienstverlening daardoor nog beter aansluit op wat kinderen en jongeren nodig hebben en wat ouders en samenwerkingspartners wensen.

'Als je wezenlijk wilt veranderen zoek je het niet in regels en procedures, want dan leg je het buiten jezelf neer. Wie wezenlijk wil veranderen zoekt het in zichzelf: dat vraagt moed, lef en leiderschap.'
Jan Rotmans (2019)

Dus: 'Veranderen doe je maar mooi zelf.' Dat is al jaren ons motto.

We hopen dat dit boek je daarbij kan helpen. Voel je vrij contact op te nemen voor vragen of opmerkingen: wij kijken ernaar uit.

Dit boek is voor het eerst uitgegeven in 2012. In 2019 verschijnt de hernieuwde tweede druk. Want natuurlijk zijn wij in de tussentijd ook veranderd en hebben we heel wat bijgeleerd.

Marianne van Duuren
Charlotte van Zuylen
www.dzmaatschap.nl

LEESWIJZER

Uiteraard hebben de hoofdstukken een logische volgorde. Maar dat is wel onze logica; iedereen leest een boek vanuit een andere context, vanuit een ander perspectief en vanuit andere kennis. Gebruik dit boek daarom zoals je wilt. Lees het eclectisch: kies het beste uit, zoals bij een heerlijk buffet. Snoep datgene wat je lekker vindt. Maar (gewoon) van voor naar achteren lezen, of andersom, kan natuurlijk ook. Daarom in het kort even de opzet van het boek.

In het eerste deel schetsen we de context en beschrijven we de rol van de (midden)manager in de kinderopvang. We gaan in op het verschil tussen leiderschap en management en we komen de knelpunten en de mogelijkheden van de manager tegen. We kijken terug in de tijd en zien hoe de rol van leidinggevende zich ontwikkelde. We kijken in het heden en zien hoe de context en de inhoud nieuwe vragen stelt aan de manager. We bespreken de invloed en de rol van het onderwijs waarmee steeds vaker en intensiever wordt samengewerkt en we beschrijven wat dat kan betekenen voor de leidinggevende.

Deel 2 is praktisch van aard; we verbinden theoretische en in de praktijk gebleken handzame modellen met de dagelijkse praktijk door ruim gebruik van casuïstiek en we bieden handvatten en suggesties. Hier en daar leggen we duidelijk het verband tussen het eerste en het tweede deel.

Er komen veel verschillende modellen aan bod; modellen die we in de loop van de jaren hebben toegepast binnen onze opleiding, tijdens coaching en in de praktijk van alledag. Dat doen we wel op onze manier, zoals ieder mens gereedschap op zijn eigen manier gebruikt. Sommige modellen, zoals de roos van Leary, hebben we flink vereenvoudigd en daar is niet iedereen het mee eens. Wij merken echter dat leidinggevend modellen die ze dagelijks toepassen ook samen met hun medewerkers zijn gaan gebruiken. En dan blijkt die vereenvoudiging heel goed werk- en bruikbaar. Maak er naar believen gebruik van.

Deel 3 is wat minder praktisch van aard, maar daarom niet minder zinvol. De thema's groepsdynamica, systemische benadering en verandermanagement zijn wat meer theoretisch, maar op onderdelen kun je er zeker mee aan de slag. Hopelijk nodigen deze onderdelen uit tot verder lezen en onderzoeken. Het zijn thema's die in onze opleiding en coaching altijd waardevol blijken en daarom hebben we ze hier ook opgenomen.

'Het gaat er niet om waar je de dingen vandaan haalt, maar om waar je ze naartoe brengt.'
Jean Luc Godard (in Koenen, 2011)

De ondertitel van ons boek is veranderd, was het eerst het pedagogisch proces nu hebben we het over het educatieve proces; we kijken vanuit een breder perspectief en dat heeft alles te maken met verregaande samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang, maar ook met jeugdzorg en andere organisaties. Daarom is onze ondertitel nu: de toegevoegde waarde van de leidinggevende aan het educatief proces.

De algemene betekenis van educatie is opvoeden, vormen en leren, en daar hebben we in het onderwijs, in welzijn, in de kinderopvang en de jeugdzorg allemaal mee te maken.

Wij hebben dit boek geschreven vanuit onze ervaring en theoretische kennis: ervaring in leidinggeven, leiderschap en management, in coaching en opleiden van leidinggevendenden. Wanneer je begint te schrijven, dan pak je daar uiteraard allerlei boeken en publicaties bij die je in je werk behulpzaam zijn geweest. Je leest teksten nogmaals, je leest nieuwe boeken en ontdekt dat er weer nieuwe inzichten zijn ontstaan en dat modellen van langer geleden inmiddels een ontwikkeling hebben doorgemaakt. Net zoals jezelf.

Modellen zijn de werkelijkheid niet

Het is overduidelijk dat modellen niet door iedereen omarmd worden. Modellen zijn de werkelijkheid niet; de werkelijkheid is altijd genuanceerder, complexer en soms minder hanteerbaar dan je hoopt op basis van die versimpeling van de werkelijkheid.

Wij zijn ons daar als geen ander van bewust en zien modellen als een perspectief waardoor je de werkelijkheid kan bekijken. Dat biedt je een taal en een instrument om de werkelijkheid tegemoet te treden. En dat er meerdere talen en instrumenten zijn, is evident.

Er is dan ook nooit sprake van één perspectief om naar een bepaalde situatie te kijken; altijd zijn er meerdere perspectieven om de werkelijkheid te zien. In dit boek beperken we het aantal gezichtspunten om eventuele verwarring zoveel mogelijk tegen te gaan en het boek hanteerbaar te houden. Maar mogelijk zet het je aan tot meer lezen en je verder ontwikkelen.

Betekenis van helpen

We gaan uit van competente medewerkers die hun leven lang blijven leren en hun talenten en competenties verder blijven ontwikkelen. We gaan uit van eigen verantwoordelijkheid voor ontwikkeling en voor functioneren.

We staan op het standpunt dat in organisaties, hoewel er verschil is in functies, sprake is van gelijkwaardigheid en dat ieder vooral zijn eigen rol moet vervullen, maar in verbinding met anderen.

We gebruiken in dit boek vaak het woord ‘helpen’. Dat lijkt misschien niet direct bij het bovenstaande te passen. ‘Helpen’ kan veronderstellen dat er sprake is van afhankelijkheid en hulpeloosheid. Die manier van helpen bedoelen wij zeker niet. In onze betekenis van ‘helpen’ faciliteert de leidinggevende de medewerkers om hun rol zo goed mogelijk te vervullen. De leidinggevende doet dit door medewerkers vragen te stellen, door te ondersteunen bij het zoeken naar andere en betere manieren van werken en door te helpen bij het reflecteren om kritisch naar hun eigen werk te kijken. Dit ‘helpen’ gaat echter niet ongevraagd; de medewerkers hebben hun eigen verantwoordelijkheid om te vragen om advies of hulp. Het is helpen terwijl je op je handen zit. Bij het onderdeel over verantwoordelijkheden in deel 2 komen we hier uitgebreid op terug. Dit helpen is de toegevoegde waarde van de leidinggevende.

‘De beste manier om het beste in mensen naar boven te brengen is het beste van ze te verwachten.’

Ralph Marston (1907-1967)

Modellen als gereedschap

Een managementmodel is altijd een hulpmiddel, een leidraad, en mag nooit een doel op zich zijn. Chef-kok Chris Fraass trok desgevraagd eens een parallel tussen een model en een recept; een recept is maar een gids.

Dat nemen we graag over, een model is maar een gids, of beter: een model is een gids.

‘We bevinden ons niet in een tijdperk van verandering, maar we leven in een verandering van tijdperk.’

Jan Rotmans (2017)

Een voortdurend dilemma tijdens het schrijven van dit boek was het besef dat we ons in een tijd van verandering bevinden. Dit schreven we in de eerste druk. Het was als bij een weersverandering die je voelt aankomen: je ruikt het, de wind neemt de eerste voortekenen mee, maar de weersomslag zelf was er nog niet. Inmiddels zien we op heel veel plaatsen echte innovatie en transitie in manieren van organiseren. In dit nieuwe managementtijdperk is het wellicht vreemd om met oude gereedschappen te werken.

Wij hebben geprobeerd vanuit nieuwe visies op organiseren ook naar de modellen van de vorige eeuw te kijken en vanuit onze eigen leiderschapsvisie die modellen in te zetten.

We blijven nog even met onze ‘oude’ schoffels en onze harken in de nieuwe tuin werken, maar we zijn ze in de loop der jaren wel anders gaan toepassen.

DEEL 1

DE LEIDINGGEVENDE IN CONTEXT:

WAARVANDAAN EN WAARTOE

1

LEIDEN OF MANAGEN

1.1 Doen of zijn; dat is de vraag

De meeste mensen die leidinggeven aan een afdeling, een vestiging of een organisatie noemen we manager. In de sectoren onderwijs en kinderopvang hebben we het over directeuren, regiomanagers, middenmanagers, vestigingsmanagers, locatiemanagers, clustermanagers, afdelingsmanagers, en nu zijn we er vast nog wel een aantal vergeten. Kortom, we hebben het over managers. Nog mooier vinden we het woord 'leidinggevende'. Wij zullen in dit hoofdstuk ingaan op de betekenis van het woord manager en we stoffen het woord leidinggevende weer eens af. Het begrip leiderschap zetten we centraal, in relatie met de rol van de leidinggevende aan het primair proces. Het voorschotje dat we in deze korte inleiding van dit hoofdstuk nemen is de titel van deze inleiding: 'Gaat het om *doen* of om *zijn*?' Of misschien wel om beide?

1.2 Leidinggeven aan het primair proces

In een bedrijf, in een organisatie, draait alles om het primair proces, tenminste, dat zou zo moeten zijn. Een bedrijf waar het niet meer om het primair proces gaat, maar in hoofdzaak om winstmaximalisatie, groei of innovatie, is de weg kwijt.

Dat wil niet zeggen dat dit geen belangrijke strategische keuzen kunnen zijn. Deze staan echter alleen in dienst van het primair proces en helpen mee om de missie en het doel van de organisatie te verwezenlijken (Verveen, 2011).

Het begrip primair proces kunnen we als volgt beschrijven:

Het primair proces omvat die activiteiten die nodig zijn om het doel en de missie van een organisatie te bereiken.

Binnen de kinderopvang lijkt er sprake te zijn van twee primaire processen: het pedagogisch proces en de dienstverlening aan de ouders. Deze twee zijn onlosmakelijk met elkaar

verbonden. De dienstverlening aan de ouders bestaat voor het grootste deel uit de pedagogische dienstverlening aan hun kinderen. Hier gaat het om: we ontvangen kinderen, we spelen een rol in hun opvoeding en ontwikkeling, we zorgen ervoor dat deze kinderen iedere dag weer een prachtige dag hebben en we bouwen aan hun herinneringen.

Maar wanneer we schrijven dat we een rol spelen in de ontwikkeling van kinderen, dan betekent dat ook dat de medewerkers didactische kennis en vaardigheden moeten hebben om deze leer- en ontwikkelprocessen te begeleiden.

Centraal binnen het onderwijs staat het onderwijskundig proces, het didactisch proces, maar ook dat is meerledig. Het gaat dan om socialisatie (zich verhouden tot de wereld), om kwalificatie (kennis, vaardigheden en houding) en om persoonsvorming (vrijheid, verantwoordelijkheid en emancipatie) (Biesta, 2015).

Daar waar in het onderwijs het didactisch proces centraal staat en in de kinderopvang het pedagogisch proces, zien wij de waardevolle samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang. Hoewel in het onderwijs het didactisch proces vooropstaat, handelen de leerkrachten wel degelijk ook pedagogisch. En staat in de kinderopvang het pedagogisch proces centraal, didactiek is ook daar van belang. Immers, we zijn bezig met leren en laten leren, en zo handelen de medewerkers ook didactisch. Maar de didactiek, de wetenschap van het leren, is niet iets dat in de kinderopvang overal geborgd is. Hierin valt veel te leren van onze collega's in het onderwijs.

Wij zouden ervoor pleiten om het woord educatie in brede zin te gaan gebruiken, ook voor de kinderopvang. Educatie immers omvat opvoeding, vorming en scholing.

Alle andere activiteiten in de organisatie zouden dan ten dienste moeten staan van deze primaire processen en deze faciliteren.

Andere woorden voor primair proces zijn *corebusiness* of *kernzaken*. Daar waar het allemaal om draait of zoals we al eerder noemden: daar waar het gaat om de bedoeling van onze organisatie.

Wij gebruiken in dit boek de begrippen pedagogisch proces en didactisch proces, omdat dit boek in de eerste plaats bedoeld is voor leidinggevend in de kinderopvang.

1.2.1 Leiderschap en management

Moen en Ansems (2004) maken in hun boek *Brevet van leiderschap* een mooi en helder onderscheid tussen de begrippen leiderschap en management. Ze stellen dat veel mensen *denken* dat leiderschap iets is dat niet veel mensen hebben en dat een manager van geluk mag spreken als hij daarvan iets heeft meegekregen. Toch geeft een manager altijd leiding en zal hij over leiderschapskwaliteiten moeten beschikken. In dit onderdeel leggen we uit waarom leiderschap nu juist voor de aansturing van het pedagogisch proces zo belangrijk is.

Maar we starten met het verschil tussen leiderschap en management.

Managen betekent letterlijk 'huishouden', de zaken regelen, organiseren. We organiseren de zaak zo dat we onze doelen bereiken.

Leidinggeven, leiderschap, betekent het geven van richting. Leidinggeven is het omgaan met mensen, interacteren met anderen, iets met mensen voor elkaar krijgen.

Managen duidt op rationele processen en leidinggeven op de irrationele processen (Moen & Ansems, 2004). Op een andere manier kun je zeggen dat management de zichtbare zaken regelt (de ijsberg boven de waterspiegel) en dat leiderschap inspeelt op het onzichtbare (onder de waterspiegel).

Dit zeggen kinderen over managers:

Managen is als je een feestje geeft, dat je dan eerst moet weten wat je gaat doen, dan spullen kopen en het vervolgens in elkaar zetten.

Een manager is een man met een snor.

Een manager is iemand die mensen niet te hard laat werken.

Van Assen et al. (2009)

Bij managen maken we strategische keuzen, we schrijven beleidsplannen, maken de doelen zo concreet mogelijk en komen tot een praktisch plan van aanpak om de doelen te bereiken. We monitoren het verloop van de uitvoering van het plan van aanpak en werken volgens de kwaliteitscirkel van W.E. Deming (plan, do, check, act). Eigenlijk managet iedereen wel, denk maar aan je eigen huishouden. Op grotere schaal krijgt managen een steeds explicieter en formeler karakter (Moen & Ansems, 2004). De taken die erbij horen raken verbijzonderd en verdeeld over verschillende functionarissen.

Een leider draagt zijn visie, waarden en ideeën uit. Leiders handelen niet volgens de Demingcirkel, maar als ze al een cyclus volgen is het een cyclus van dromen, plannen, uitvoeren en genieten. Iedereen geeft in meer of mindere mate leiding in zijn leven, denk maar aan het opvoeden van kinderen. Op grote schaal krijgt leidinggeven ook een expliciete, bewuste kant, maar het lijkt informeler dan managen. De activiteiten die bij leiderschap horen kunnen niet worden verbijzonderd en verdeeld, maar horen, anders dan bij managen, onlosmakelijk bij de persoon van de leidinggevende en worden hierdoor gekleurd.

'Management is de dingen goed doen, leiderschap is de goede dingen doen.'

Peter Drucker (in Moen & Ansems, 2004).

Met Moen & Ansems (2004) denken wij dat managen en leiderschap met elkaar verbonden zijn en in ieder mens vertegenwoordigd zijn. Wij zouden hieraan willen toevoegen dat

je je taken zowel als manager maar ook als leider zou kunnen uitvoeren. En afhankelijk van je doelen zet je je leiderschapskwaliteiten of je managementkwaliteiten in.

Er is weleens gezegd dat efficiënt management zonder effectief leiderschap zo iets is als de dekstoelen neer gaan zetten op de zinkende Titanic. Succesvol management kan falend leiderschap niet opvangen. Maar leiderschap is moeilijk omdat we vaak gevangen zitten in een managementparadigma. Een paradigma is het referentiekader van waaruit wij de werkelijkheid zien en benaderen. Dat referentiekader is gebaseerd op onze aannames, onze ideeën, ons mensbeeld. Een paradigma is het denkmodel waarmee we vraagstukken aanpakken die we op onze weg vinden.

Het managementparadigma zorgt ervoor dat we vaak te veel denken in termen van controle, efficiency en regels in plaats van visie, richting en langetermijndoelen. Streven we niet te vaak kortetermijndoelen na zonder onze onderliggende waarden goed te kennen of onze doelen daaraan te toetsen?

Inzet van personeel

Het maken van roosters kun je doen als een manager. Je plant het aantal medewerkers naar aanleiding van het aantal aanwezige kinderen. Je berekent de uren die in te zetten zijn en verdeelt deze over de verschillende groepen of je combineert groepen. Je zorgt er zo voor dat het werk gedaan kan worden.

Roosters maken kun je ook als een leider. Je hebt bijvoorbeeld een visie voor ogen met betrekking tot kindercentrum-breed werken en plant uiteraard volgens het aantal in te zetten uren, maar je zorgt voor een bepaalde combinatie van medewerkers op bepaalde uren van de dag. Je hebt daarmee voor ogen dat deze combinatie in dit geval op dit moment de gewenste doelen kan bereiken, of dat deze combinatie van medewerkers op dit vlak juist veel van elkaar kan leren.