

Werken in de Branche van de Toekomst



De proeftuin als methodiek

Onderdeel van toolkit Nieuw Leiderschap



BibliotheekWerk



Dit project is mede mogelijk
gemaakt door het Europees
Sociaal Fonds van de
Europese Unie

2. De proeftuin als methodiek

*“If you want someone to do a good job
give them a good job to do.”
Frederick Herzberg*

De proeftuinmethode - vernieuwend samenwerken en onderzoekend ontwerpen

In de huidige gedigitaliseerde en steeds sneller veranderende wereld zullen de functies en taken van de Bibliotheek blijvend veranderen. Waar dat naartoe gaat is in hoge mate onvoorspelbaar, het is niet langer mogelijk jaren vooruit te plannen. Bibliotheken zullen razendsnel nieuwe kennis moeten kunnen ontwikkelen en voortdurende vernieuwing is nodig om aansluiting te houden op de ontwikkelingen in de samenleving, de wensen van financiers, maar vooral op de behoeften van de doelgroepen. In een netwerksamenleving zal daarbij niet alleen gebruik gemaakt moeten worden van de kennis in de eigen organisatie, maar ook van de kennis van stakeholders, leveranciers en klanten. Het veelal hiërarchische organisatiesysteem binnen bibliotheken, georganiseerd op basis van traditionele taken en functies, staat het ontwikkelen van een dergelijke werkwijze, gebaseerd op flexibiliteit en ondernemendheid in de weg. Deze structuur is immers juist gericht op het realiseren van stabiliteit en efficiency. En dat werkt prima! Dat bibliotheken efficiënt kunnen werken en stabiele prestaties leveren blijft uiteraard ook van belang, maar de vraag is hoe dan toch, tegelijkertijd, ruimte gecreëerd kan worden voor medewerkers om meer initiatief, creativiteit en ondernemingszin te tonen en meer dynamiek in de organisatie te realiseren. Dat roept tevens de vraag op welke vorm van leiderschap daarbij ondersteunend is. In de pilot Nieuw Leiderschap werd met bovenstaande vraagstuk geëxperimenteerd, door in vier Bibliotheken een proeftuin uit te voeren rond een concreet en actueel organisatievraagstuk.

Wat is een proeftuin?

Een proeftuin wordt opgezet met medewerkers vanuit verschillende geledingen van de organisatie, die normaal gesproken niet met elkaar samenwerken, maar allen gemotiveerd zijn om kritisch mee te denken en een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de organisatie. In de proeftuin kunnen zij, afgeschermd van bestaande afspraken en protocollen, een eigen werkwijze ontwikkelen en vrij experimenteren met oplossingen voor een concreet vraagstuk. De positie die de deelnemers in de reguliere organisatie bekleeden speelt in dit team geen rol, hierin werken zij op gelijkwaardige voet aan het betreffende vraagstuk. Een proeftuin kan ook opgezet worden samen met externe partijen, als het om een thema gaat, dat voor deze partijen betekenis heeft.



Wanneer kies je voor een proeftuin?

De proeftuin is een methode om een wezenlijk vraagstuk binnen de organisatie inhoudelijk te verkennen en samen met de deelnemers tot innovatieve strategieën te komen. Voor eenduidige aanpassingen in de organisatie is het niet zinvol een proeftuin op te zetten. Een proeftuin is nuttig bij vraagstukken die niet binnen de bestaande routine van de organisatie kunnen worden 'opgelost' en voor fundamentele veranderingen in de wijze van werken kunnen zorgen. Het gaat om vraagstukken waarbij niet gebaande paden bewandeld gaan worden en de standpunten nog niet vastliggen. Een proeftuin is daarbij een middel om hierover, dwars door bestaande structuren heen, open met elkaar in gesprek te geraken, voors en tegens af te wegen en te experimenteren met nieuwe vormen van werken en samenwerken. Een proeftuin is daarmee een goede methode om ook weerstanden, bij wijze van kritisch geluid, positief in te zetten voor het proces en het lerend vermogen in de organisatie te vergroten. In de proeftuin wordt aldus de basis gelegd voor het gezamenlijk en geleidelijk ontwikkelen van een andere wijze van werken in de organisatie.

Hoe zet je een proeftuin op?

Een goede proeftuin staat of valt bij een goede voorbereiding. Dat begint bij het geven van richting, vanuit een heldere visie op de organisatie: waar staat de organisatie voor, wat is de klantwaarde, welke kernwaarden zijn van belang en wat zijn de ambities voor de nabije toekomst. Vervolgens wordt bepaald voor welk vraagstuk, of vraagstukken, een proeftuin wordt opgezet en wordt per proeftuin een inspirerend doel, een opdracht, geformuleerd. Goede communicatie is in dit stadium belangrijk, om medewerkers intern (en desgewenst extern) mee te nemen in deze wijze van denken en doen en ze de gelegenheid te bieden zich te oriënteren op hun eigen rol hierin. Desgewenst kan een centrale 'kick off' georganiseerd worden. Een inspirerend doel biedt in deze fase handvatten om medewerkers enthousiast te maken en te werven voor de proeftuin. Dat laatste kan door medewerkers gericht te benaderen, maar ook door ze te verleiden zichzelf aan te melden of te 'solliciteren'. Bij de start van de proeftuin dient het kader waarbinnen de proeftuin uitgevoerd wordt eveneens helder te zijn. Naast de visie en het doel, gaat het dan om zaken als: Is er een budget? Bijvoorbeeld voor een gespreksleider, procesbegeleider of een werkbezoek? Hoeveel tijd kunnen medewerkers er aan besteden? Welke informatie is al beschikbaar over het vraagstuk? Hoe wordt een en ander gecommuniceerd, gedocumenteerd en gepresenteerd, enzovoort. Binnen deze kaders bepaalt het team zijn eigen werkwijze.



Wat is het resultaat?

Een goed voorbereide en geslaagde proeftuin kan de organisatie een meerledig resultaat opleveren. Allereerst natuurlijk het inhoudelijke projectresultaat. Wat dit resultaat precies inhoudt hangt uiteraard samen met de opdracht, het doel van de proeftuin. Het kan gaan om een gezamenlijke visie op een bepaald nieuw domein/thema, voorstellen voor nieuwe allianties, een nieuwe klantbenadering, nieuwe dienstverlening, enzovoort. Naast een inhoudelijk projectresultaat wordt in de proeftuin ook een nieuwe manier van werken ontwikkeld, gestoeld op meer eigen initiatief nemen, meer gebruik maken van de expertise van de werkvloer en meer samenwerken. Het is denkbaar dat de manier van werken die ontwikkeld is tijdens een proeftuin op vergelijkbare wijze voor andere vraagstukken (nieuwe proeftuinen) wordt ingezet. Naast het huidige organisatiesysteem ontwikkelt zich dan een geheel nieuwe, andere structuur, meer gericht op innovatie. Zo kan een soort intern netwerk ontstaan, van medewerkers die zich vrij door de organisatie bewegen, maar met lijnen naar alle geledingen. Zij werken in proeftuinen voortdurend met andere collega's samen (intern en extern) en bekleden telkens andere posities. Door deze medewerkers worden ervaringen uitgedragen in de organisatie, zij kunnen functioneren als veranderaars in hun eigen geledingen. Zo kan stapsgewijs een grote verandering in gang gezet worden. De resultaten, als ook de reikwijdte van de proeftuin hangen uiteraard ook nauw samen met de omvang van de proeftuin en het aantal intern en extern betrokkenen.

Wat vraagt het opzetten van een proeftuin van het leiderschap?

De huidige rol van de leider is bij het werken in een proeftuin aanzienlijk anders dan in de bestaande organisatie. De proeftuin is immers geen hiërarchie, sterker nog, een hiërarchie zou de proeftuin enorm beperken. De proeftuin is een zelfsturend team, zonder leider (desgewenst kan een gespreksleider of procesbegeleider worden ingeschakeld) en het opereert buiten of naast het bestaande systeem. Dat betekent niet dat er helemaal geen sprake is van leiderschap: iedere deelnemer aan de proeftuin kan leiderschap tonen, bij het nemen van initiatieven, het innemen van positie en het uitdragen van een visie. De leider van de organisatie heeft als belangrijkste rol het inspireren en motiveren van de medewerkers en het richting geven door een inspirerende visie, een stip op de horizon, te ontwikkelen, deze uit te dragen en in het oog te houden. De leider stimuleert en faciliteert de medewerkers om deel te nemen in de proeftuin, zorgt voor een helder kader en de juiste randvoorwaarden en ondersteunt ze daar waar nodig. Hij/zij neemt angst voor de toekomst weg, toont actief belangstelling voor de medewerkers, maakt het belang van de proeftuin in de organisatie voor iedereen zichtbaar. Uiteraard bewaakt de leider dat de organisatie tegelijkertijd efficiënt blijft werken en stabiele prestaties blijft leveren.

