

# Werken in de Branche van de Toekomst



## Leiderschapsrollen *Uitgelicht*



BibliotheekWerk



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

# Waarom wil je als organisatie een verandering van onderop laten ontstaan

- De huidige organisatievorm - doorgaans hiërarchisch - voldoet niet meer
- Om gebruik te maken van de kennis en de expertise van de werkvloer
- Je wilt eigen initiatief en verantwoordelijkheid bevorderen
- Met elkaar oplossingen vinden voor vraagstukken en problemen uit de praktijk



# Wat helpt om de verantwoordelijkheid laag in de organisatie te krijgen

- Robert E. Quinn omschrijft in zijn boek Diepgaande verandering een viertal rollen die de directeur/ bestuurder helpt om een verandering door te voeren.
- *“Het krachtigste pressiemiddel tot verandering, is ten overstaan van anderen model te staan voor het veranderingsproces. Dit eist van de mensen aan de top dat ze zelf een proces van diepgaande verandering aangaan”.*



# De concurrerende rollen

rollen voor directeuren om veranderingen voor elkaar te krijgen

Extern gericht

Intern gericht

## Visiebepaler

heeft een beeld  
van de toekomst

Trends bijhouden,  
weet doel en richting,  
geeft anderen een  
idee van de toekomst  
van de onderneming  
op de langere  
termijn.

## Motivator

neemt de  
mensen mee

Creëert betrokkenheid,  
onderstreept de  
waarden van de  
onderneming, daagt  
mensen uit met nieuwe  
doelen en aspiraties

Flexibiliteit

## Opdrachtgever

heeft oog voor  
markt en klanten;  
en vertaalt dat  
naar kansen

Houdt zich bezig met  
prestaties: hij buigt  
zich over resultaten,  
lost problemen op en  
beïnvloedt  
beslissingen op lager  
niveau.

## Analist

zorgt dat het  
systeem efficiënt  
werkt

Houdt zich bezig met  
efficiency van  
activiteiten: evalueert  
voorgestelde projecten

Stabiliteit

- Quinn heeft ontdekt dat directeuren vaker bezig zijn met de onderste rollen in het kwadrant. Dit noemt hij de transactionele rollen, zoals problemen analyseren en achter taakuitvoering zitten. Hij zag ook dat directeuren minder bezig zijn met de bovenste rollen, de transformationele rollen, zoals visie verschaffen en mensen motiveren.
- Het blijkt dat directeuren die alle vier de rollen evenveel inzetten de hoogste bedrijfsprestaties halen, op het vlak van:
  - Financieel resultaat op de korte termijn
  - Groei en toekomstige positionering van de organisatie
  - De niet financiële kanten van prestatie (tevredenheid van werknemers, productkwaliteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid).



# Iedereen kan leiderschap tonen

- Niet alleen de directeur hoeft de leider te zijn, ook managers, teamleiders of medewerkers kunnen leiderschap tonen. Bij fundamentele veranderingen is het juist belangrijk dat deze gedragen en gesteund worden in alle lagen van de organisatie. Er zijn vier rollen die iedereen kan vervullen en die het nemen van persoonlijk leiderschap ondersteunen.



# Iedereen kan leiderschap tonen



In het midden staat eigenaarschap. Iedereen is eigenaar voor (een deel) van de verandering. Eigenaarschap nemen is een basisvoorwaarde voor een geslaagde verandering.

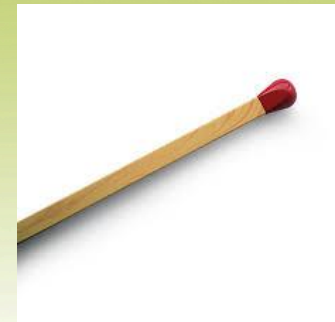


# De inspirator ontsteekt de vlam

**Inspireert. Pakt het voortouw. Heeft de lead.  
Geeft helderheid over de stip op de horizon.  
Spreekt tot de verbeelding bij anderen.  
Vertelt zijn droom, kan het concept verwoorden.**

*Insteek van de directeur tijdens de proeftuin:*

*De vrijwilligers krijgen meer taken en verantwoordelijkheden in de bibliotheek. Niet iedereen was hier meteen positief over. Voor de directeur was het belangrijk om alle medewerkers mee te nemen in deze beleidskeuze. Dit deed ze door haar visie helder uit te leggen en het belang van de vrijwilligers én van de medewerkers voor de organisatie toe te lichten. Ook wist ze de medewerkers te motiveren door ieders eigen ervaring met vrijwilligerswerk te gebruiken om de samenwerking met vrijwilligers verder uit te denken.*





# De coach

## laat het vuurtje bij de ander branden

**Neemt niet zelf het voortouw, maar helpt de ander om oplossingen te vinden.**

**Heeft vertrouwen in de kennis en expertise van de ander.**

**Is bereid om zijn concept aan te passen, omdat er andere ideeën, invullingen bedacht worden.**

**De coach moet soms op zijn handen gaan zitten...**

*Bevindingen van een manager tijdens de proeftuin:*

*De bibliotheek heeft er voor gekozen dat de medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid krijgen. Bijvoorbeeld door het culturele aanbod in te vullen; een taak die voor die tijd bij de manager lag. Deze manager had veel ervaring met de invulling van het culturele aanbod en wist heel goed hoe ze dit kon aanpakken en waar ze op moest letten. Daardoor was het lastig voor haar om de inhoud los te laten en erop te vertrouwen dat iemand anders het op een goede manier zou organiseren. Bij vragen over de invulling moest ze moeite doen om niet met oplossingen te komen, maar juist de ander te helpen om zelf verder te denken.*



# De regisseur helpt het vuur verspreiden

Is naar buiten gericht.

Zorgt dat de verandering ten dienste staat van de klant (intern en extern).

Zorgt dat het idee geëffectueerd wordt, dat het in praktijk leidt tot dienstverlening die ook echt afgenomen wordt en werkt.

Bewaakt dat de resultaten benoemd, begrepen en gehaald worden.

*Bevindingen van een manager tijdens de proeftuin:*

*De bibliotheek wil een vernieuwende aanpak om zich meer te profileren als third place. Daarvoor hebben ze de medewerkers gevraagd om mee te denken. Het opvallende was dat er wel vernieuwende ideeën kwamen, maar dat er ook meteen bezwaren werden genoemd. Bijvoorbeeld dat er geen tijd voor is om ze uit te voeren. De manager bemerkte dat ze zelf heel gauw begrip had voor deze argumenten in plaats van dat ze voet bij stuk hield. Ze kwam er achter dat ze concreter kon formuleren welke resultaten ze verwachtte en meer duidelijk kon maken wanneer iets af moest zijn.*



# De ruggesteun zorgt voor de vuurplaats en de brandstof

**Faciliteert het proces.**

**Creëert randvoorwaarden en zorgt voor ondersteuning van het veranderproces.**

Bevindingen van een manager tijdens de proeftuin:

De bibliotheek vindt het belangrijk dat medewerkers meedenken. Bij het ontwikkelen van de strategische koers werd aan de medewerkers om input gevraagd. De manager zocht naar een manier om de medewerkers meer blijvend te betrekken bij dit proces.

Ze kwam er achter dat ze het nog meer uit handen kon geven. Nu heeft ze een paar medewerkers gevraagd om de strategische koers uit te leggen aan hun eigen collega's en opmerkingen en aanvullingen op te halen. De medewerkers kregen hier expliciet tijd en ruimte voor. De onderbouwing van de beleidskeuze wordt dus niet door het management, maar door de medewerkers zelf uitgelegd in de organisatie.

