

Werken in de Branche van de Toekomst



Nieuw Leiderschap – onderlegger instrumenten

Onderdeel van toolkit Nieuw Leiderschap



Bibliotheek**Werk**



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

0. Nieuw Leiderschap - onderlegger instrumenten

Nieuw Leiderschap

In de pilot Nieuw Leiderschap draait het om leiderschap in tijden van een transitie. Aan de pilot doen vier bibliotheken mee: Bibliotheek Kampen, Bibliotheek Hengelo, Stadkamer Zwolle en Kulturhus Haaksbergen. Wat de directeurs van deze pilotbibliotheken met elkaar gemeen hebben, is dat zij in hun organisatie een verandering willen doorvoeren in de wijze van werken, in relatie tot de omgeving en de klanten van de bibliotheek. Zij willen hun organisatie transformeren naar een netwerkorganisatie, een organisatie meer verbonden met de buitenwereld. Maar hoe maak je die omslag in de praktijk? Zonder dat dit ten koste gaat van een bestendige en efficiënte organisatie? Dat vraagt immers om een heel andere manier van organiseren, waarbij bestaande taken en processen wellicht niet meer van toepassing zijn. Het vraagt van medewerkers dat zij hun kennis actief inzetten en naar buiten treden om samen met partners waarde te creëren voor de samenleving. Tijdens de eerste gesprekken met de vier pilotbibliotheken werd duidelijk dat, hoewel de uitgangssituatie onderling verschillend is, het onderliggende leiderschapsvraagstuk uiteindelijk vergelijkbaar is:

Hoe kan ik medewerkers stimuleren en faciliteren om zelf vorm te geven aan een nieuwe manier van werken.

Met een nieuwe manier van werken wordt dan bedoeld dat de kernwaarden en uitgangspunten van de organisatie zichtbaar worden in concreet gedrag. Deze kernwaarden verschillen per bibliotheek, maar elementen die bij de pilotbibliotheken steeds terug komen zijn flexibel, initiatiefrijk en ondernemend als basishouding en meer verantwoordelijkheid laag in de organisatie.

'De brug bouwen terwijl je erover loopt'

Het gaat dus om het stimuleren van een verandering van onderop, die vervolgens in alle vezels van de organisatie terecht moet komen. Dat vraagt om het in beweging zetten van een organisatiebreed leerproces, van de vrijwilligers tot aan de directeur. Een proces van aldoende leren, niet op basis van een blauwdruk of vierjarig beleidsplan, maar op basis van een stip op de horizon: een inspirerend doel waar gezamenlijk naartoe gewerkt kan worden en waaraan medewerkers hun eigen ambitie en kennis kunnen verbinden. Het gaat over een attitudeverandering die zich afspeelt in de hele organisatie, waarbij ook de onderlinge verhoudingen veranderen (evenals bestaande regels en protocollen). Het vraagt niet alleen



om een andere houding van de mensen op de werkvloer, maar ook van het management en de leider. Zie Instrument Organisatievormen.

Een dergelijk leerproces is op allerlei manieren te organiseren en faciliteren. De pilotbibliotheken hebben er gezamenlijk voor gekozen om door middel van proeftuinen te gaan experimenteren met een andere manier van werken en organiseren. Om zo medewerkers de kans te geven op basis van eigen ervaringen en inzichten geleidelijk en gezamenlijk een nieuwe werkwijze te ontwikkelen. Met de proeftuinen worden op twee niveaus tegelijkertijd resultaten geboekt. Naast de resultaten met betrekking tot de gewenste verandering in de organisatie, is het voor de motivatie van betrokken medewerkers van belang dat de proeftuin aansprekend is en ook inhoudelijk bijdraagt aan de ambities van de organisatie en de behoeften van de stakeholders en klanten. Zie instrument Proeftuin als methodiek.

Het werken in een proeftuin stimuleert het lerend vermogen van de gehele organisatie. Tegenover het meer traditionele individuele leren waarbij je je eigen vakkennis vergroot. Bij individueel leren ligt de nadruk op het vergaren van persoonlijke kennis en vaardigheden. In een proeftuin gaat het veel meer over organisatieleden waarbij kennis gedeeld wordt en nieuwe kennis gecreëerd. Je gaat aan de slag met reële vraagstukken uit de praktijk en onderzoekt hoe je beter kan samenwerken. Op die manier kan de organisatie proefondervindelijk processen verbeteren en nieuwe werkwijzen ontdekken. Het gaat hierbij veel meer over collectieve bekwaamheid. Zie Instrument PowerPoint Proeftuin.

In de vier proeftuinen en tijdens de voorbereidingen werd inzicht verkregen in een groot aantal aspecten van leiderschap bij een transitie:

- hoe de leider met behulp van een proeftuin een grotere verandering in beweging kan zetten;
- hoe een goede proeftuin opgezet kan worden;
- wat de medewerkers stimuleert, of juist belemmert om hun rol in de proeftuin te pakken;
- wat de leider kan doen om mede eigenaarschap en persoonlijk leiderschap bij medewerkers te stimuleren;
- welke rollen daarbij ondersteunend zijn bij een transitie, zie Instrument PowerPoint Leiderschapsrollen;
- hoe de proeftuin zich verhoudt tot de rest van de organisatie;
- hoe de opgedane ervaringen tot nut kunnen komen aan de gehele organisatie.



De belangrijkste les is misschien wel dat leiderschap in transitie niet voorbehouden is aan degene met een leiderschapsrol. Iedereen kan leiderschap tonen, in het uitdragen van een visie, het nemen van initiatieven of het realiseren van plannen. Zie Instrument PowerPoint Lessons learned.

De adviseurs hebben gedurende het proces waar nodig ondersteuning en begeleiding gegeven. Daarnaast hebben zij ervoor gezorgd dat ervaringen gedurende en na de pilot uitgewisseld konden worden. In dit document zijn links opgenomen naar de tips en instrumenten die het proces in de pilotbibliotheken tot nu toe heeft opgeleverd. Dat de pilot wordt afgesloten betekent echter niet dat het proces in de pilotbibliotheken afgebroken wordt! Wij zullen met plezier de ontwikkelingen in deze bibliotheken blijven volgen en hopen dat zij ook in de toekomst hun ervaringen met ons zullen willen delen. Wij danken de pilotbibliotheken voor de samenwerking en het vertrouwen gedurende het project! Zie Instrument Achtergrondinformatie.

Arlette Bordes, adviseur Ontwikkeling en Opleiding, Cubiss
Mirjam Wijers, senior adviseur beleid en strategie, Rijnbrink Groep

