

Werken in de Branche van de Toekomst



Organisatievormen

Onderdeel van toolkit Nieuw Leiderschap



BibliotheekWerk



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

1. Organisatievormen

Waarom niéuw leiderschap?

We leven in een turbulente tijd, ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op. Geleidelijk vindt een beweging plaats van een kennissamenleving naar een netwerksamenleving. Oude oplossingen werken daarbij niet meer en nieuwe oplossingen zijn nog bezig te ontstaan. In deze onzekerheid heeft het geen zin om vanuit oude principes de dagelijkse werkelijkheid te benaderen. Deze tijd vraagt om een wezenlijke andere manier van denken en doen.

Instellingen en bedrijven die in deze tijd mee willen blijven tellen, zullen hun organisatie op deze ontwikkelingen moeten afstemmen. De hiërarchische organisatie waarbij top-down wordt bepaald wat er moet gebeuren is niet wendbaar genoeg om passende antwoorden te geven op de hedendaagse vraagstukken. In een netwerkeconomie is het belangrijk dat er met elkaar snel nieuwe kennis wordt gecreëerd en toegepast. Juist door samen te werken en kennis te delen tussen alle niveaus in de organisatie, tussen medewerkers onderling en samen met klanten, stakeholders en leveranciers kan er werkelijke vernieuwing ontstaan.

*There are more smart people in the world who do **not** work at your company than the total of smart people who work at your company.*

So look beyond your office.

Wellicht zijn de consequenties van deze beweging naar een netwerksamenleving in de volle omvang nog niet te overzien. Maar op allerlei gebieden in de samenleving lijkt de traditionele hiërarchische structuur plaats te maken voor plattere samenwerkingsvormen.

Josephine Green - van 1997 tot 2009 Senior Director of Trends and Strategy bij Philips Design - voorziet in dit verband het ontstaan van The Pancake world: een wereld die qua hiërarchische verhoudingen zo plat is als een pannenkoek en waarbij maatschappelijke- en business-vraagstukken totaal anders benaderd worden. Bedrijven zijn dan niet alleen gericht op profit, maar zijn veel meer sociale ondernemingen die ook worden afgerekend op sociale meerwaarde.

Ondertussen zien we in de onderzoeksliteratuur vergelijkbare accenten ontstaan. Bijvoorbeeld Eric Koenen pleit voor minder hiërarchie in organisaties en introduceert het atomiumdenken: 'In deze visie is een organisatie als een samenwerkingsverband van



mensen die willen creëren, waarbij de focus ligt op verbindingen, verschillen en relaties'.¹

John Kotter zoekt in zijn boek *Versnellen!* de oplossing in een duo systeem: enerzijds de hiërarchie, gericht op efficiency en het goed uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden, anderzijds de netwerkstructuur, gericht op innovatie en het losmaken van creativiteit in de organisatie.²

De plaats van de bibliotheek

Ook een bibliotheekorganisatie die wil blijven meedoen - producten, diensten en processen wil blijven verbeteren en vernieuwen - 'zal de dansvloer op moeten en meedansen'. De meeste leiders in bibliotheken ervaren het als urgent dat hun organisatie zich veel sterker verbindt met de omgeving en dat de focus in de werkwijze verschuift van collectie naar connectie. De traditionele bibliothecaris zal verdwijnen en er ontstaat behoefte aan een nieuw type medewerker, met andere kennis en die meester is in het leggen van verbindingen en relaties. Bibliotheken zijn echter doorgaans sterk hiërarchisch georganiseerd en dus niet berekend op een dergelijke 'dans'. Met een eenvoudige aanpassing in de organisatie kan dan ook niet worden volstaan, dit vraagt om een fundamentele verandering in de wijze van werken, een transitie! Het gaat daarbij om een uniek proces, dat om een nieuwe aanpak vraagt en om de bereidheid oude werkwijzen los te laten.

De organisatie moet transformeren in een lerende organisatie: een organisatie die niet enkel vasthoudt aan vertrouwde producten en processen en dingen die in het verleden succesvol waren. Maar die openstaat voor nieuwe dingen, een organisatie die steeds opnieuw kijkt naar wat wel en niet werkt en al doende leert wat er nodig is.

Essentieel daarbij is dat:

- de organisatie minder hiërarchisch georganiseerd is en meer als een netwerkorganisatie kan opereren om kennis bijeen te brengen en toe te passen;
- flexibiliteit, eigen initiatief en ondernemendheid als basishouding in de organisatie verankerd is;
- eigenaarschap en (persoonlijk) leiderschap op alle niveaus in het DNA van de organisatie zit;
- creatieve verbindingen aangegaan (kunnen) worden met anderen in en buiten de eigen organisatie.

¹ Eric Koenen, De Atomiumorganisatie 'Wie piramides bouwt ...krijgt mummies', Boom Nelissen & Eric Koenen 2011

² John Kotter, *Versnellen! Hoe je tegelijk kunt consolideren en innoveren*, Business Contact 2014



Wat betekent dit voor het nieuwe leiderschap?

“Leiders creëren geen volgers, zij creëren meer leiders”

Tom Peters

Een netwerkorganisatie - die werkt als een zelflerend systeem - vraagt om een ander soort leiderschap. Niet meer het leiderschap dat gestoeld is op oude hiërarchische verbanden, de leider die bovenaan de piramide staat, die alles weet en overzicht houdt. Maar leiderschap 3.0 op basis van verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Een leider in een netwerkorganisatie is authentiek, inspireert en verbindt. Een leider die uitgaat van de kracht, kennis en talenten van de medewerkers en hun omgeving. Die ruimte creëert voor medewerkers om initiatief, creativiteit en ondernemingszin te tonen en zorgt voor meer (persoonlijk) leiderschap in de organisatie.

‘Om een leider te zijn, hoeft u geen formele leiderschapsrol te bekleden. Iedereen in een organisatie kan de leiding nemen, om bijvoorbeeld samenwerking te verbeteren, om klantwaarde te verhogen, innovaties te starten, een verandering te realiseren, en resultaten te boeken. Het gaat bij leiderschap om de vraag of u bereid bent om initiatief te nemen. Om uw nek uit te steken. Of u bereid bent de leiding te nemen. En als u een leidinggevende positie bekleedt, draait het om de vraag of u bereid bent om de leiding weg te geven. Of u in staat bent anderen te stimuleren om leider te zijn’.³

³ Jaap Boonstra, De Leiderschapsbox, Leiderschapsverkenningen ‘Een safari door de wereld van leiderschap’, Managementboek 2011

