

Werken in de Branche van de Toekomst



Processtappen rolplaat

Onderdeel van toolkit Nieuw Leren



BibliotheekWerk



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

0. Processtappen rolplaat

Waarom een andere organisatie:

Het huidige hiërarchische organisatiemodel is ongeveer 100 jaar geleden tijdens de industriële revolutie ontstaan. Massa productie en rendement vroegen om een vorm waarbij efficiency om zoveel mogelijk rendement te halen het uitgangspunt was. Het werk werd vaak opgeknipt in allerlei deelprocessen waar weinig kennis voor nodig was om het product te maken. Hierdoor ontstond er een gelaagdheid in de organisatie met aan het hoofd een ceo en daaronder verschillende divisies elk weer aangestuurd door managers etc. Wanneer je deze organisatie omzet in een organogram ontstaat de harkstructuur. Veel van de huidige organisaties zijn nog georganiseerd op de manier zoals deze een eeuw geleden werd ingevoerd. Met als kenmerken o.a. een hiërarchische structuur verdeelt over meerdere lijnen en een getrapte bevoegdheid en veel medewerkers die van een relatief klein onderdeel kennis hebben maar zich hier wel in gespecialiseerd hebben.

Kanteling in werken:

In de huidige tijd vindt er een kanteling plaats op de manier waarop men werkt. Veranderingen gaan sneller en het opereren in netwerken wordt belangrijker. Steeds meer organisaties merken dat de traditionele manier van organiseren wringt met het flexibel kunnen werken en de ontwikkelingen die steeds sneller veranderen. Vaker en vaker krijgen we te maken met een complexere problematiek waarbij multidisciplinair gewerkt wordt en waarbij efficiency niet het belangrijkste doel is maar de effectiviteit van de activiteiten. Om ervoor te zorgen dat een organisatie ook daadwerkelijk in staat is om deze kanteling te kunnen maken vergt meer dan alleen een vorm te kiezen ook voor medewerkers zal duidelijk moeten zijn wat van hun verwacht wordt en welke rol ze moeten nemen en hoe ze blijvend in kunnen spelen op veranderingen binnen en buiten hun organisatie. Taken en verantwoordelijkheden schuiven mee met de tijd net als leiderschap. Om de organisatiedoelen te realiseren in een complexere omgeving is het nodig dat de organisatie beschikt over medewerkers die kunnen schakelen. Het werken met rollen in plaats van een functie omschrijving past beter bij een flexibele organisatie dan de traditionele organisatie. Bovenstaande is tijdens een bijeenkomst besproken met het MT en vastgesteld wat de uitkomsten van het traject zouden moeten zijn (zie Instrument 1 – PSU Nieuw Leren).



Verschil tussen rollen en functies:

Een rol is niet hetzelfde als een functie. De belangrijkste verschillen zijn het volgende:

1. Een medewerker heeft vaak maar een functie die hij vervult maar daarnaast wel verschillende rollen in die functie waar tussen hij schakelt. Deze rollen of petten worden ingezet daar waar de situatie om vraagt.
2. Een functie is via het organogram gekoppeld maar rollen zijn zowel verticaal als horizontaal zijn bepaald.
3. Een functie wordt gekoppeld aan een salarisschaal terwijl rollen via processen aan werk zijn gekoppeld.
4. Functies worden vastgelegd in het functiegebouw terwijl een rol mee verandert met veranderingen van het proces waar ze deel van uitmaken.

Wanneer kun je stellen dat een rol goed ingevuld wordt:

Rollen die goed vervuld worden grijpen terug op het talent wat iemand heeft. Een talent is in aanleg aanwezig en ontwikkeld zich naarmate het meer ingezet wordt. Een competentie is alleen ontwikkelbaar mits er aanleg voor is. Het werken op basis van rollen is dus wezenlijk anders dan het werken op basis van een functiebeschrijving met bijbehorende vaardigheden en competenties. Bij een functiehuis wordt uitgegaan van het organogram terwijl bij het maken van een rol uitgegaan wordt van het proces. Dit maakt het ontwikkelen van een rolpalet ook wezenlijk anders dan het maken van een functiehuis.

Keuze voor een organisatievorm waar met rollen gewerkt wordt

Om een organisatievorm te krijgen die past bij de fase waar de bibliotheek zich in bevindt en of het werken met rollen passen is, is het noodzakelijk om meer te weten welke organisatievormen er zijn en waar verschillen inzitten. Tijdens dit project is ervoor gekozen om te kijken op wat de uitgangspunten en verschillen zijn van een 3 tal organisatievormen. Dit zijn de traditionele organisatie, de rol gebaseerde organisatie (zie Instrument 2 verslag inspiratie dag en instrumenten 2.1 t/m 2.3) en de holacratische organisatie (zie instrumenten 2.4 en 2.5). Aan de hand van het 7s model van Mc Kinsey aangevuld met de belangrijkste stakeholder zijn de kenmerken in kaart gebracht. Op basis hiervan is het mogelijk om aan de hand van de meest zwaarwegende speerpunten voor de organisatie te kiezen welke organisatievorm het meest geëigend is voor de fase waar deze zich in bevindt. In instrument 3 (keuze organisatievorm matrix) is de keuzematrix met hierin de verschillen opgenomen. Op basis van dit model bleek dat een rolgebaseerde organisatievorm voor Bibliocenter op dit moment de meest geëigende vorm is.



Op basis van deze uitkomst is vervolgens gestart met het ontwerpen van een rolpalet. Tijdens het maken hiervan zijn de volgende processtappen genomen:

Processtappen om te komen tot een rolpalet

Hoe verloopt het proces om te komen tot een rolpalet:

Om het proces onderdeel te laten zijn van de bibliotheek en de rollen aan te laten sluiten bij de organisatie is een afvaardiging van een dwarsdoorsnede van de medewerkers noodzakelijk. Reden hiervoor is het feit dat de rolpalet afgestemd moet worden op de organisatie en je pas een juist beeld krijgt wanneer je alle geledingen hierbij betreft. Tijdens de pilot heeft Bibliocenter ervoor gekozen om de leden van de OR hierbij te betrekken omdat die leden bestaan uit vertegenwoordigers vanuit alle geledingen binnen de organisatie.

1e stap:

In de pilot hebben we aan de hand van zowel de interne als externe organisatie als de toezichthouders gekeken welke contacten er binnen dit organisatie onderdeel zijn. Hierbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld: bezoekers van de bibliotheek (interne organisatie), onderwijs en leveranciers (externe organisatie), Raad van Toezicht en wethouders (toezichthouders).

Dit leverde per onderdeel, mede doordat de personeelsvertegenwoordiging breed van opzet was, een veelheid aan contacten op. Daarnaast wordt op deze wijze ook duidelijk hoe groot het speelveld en het netwerk aan contacten van de organisatie is.

Als vervolg hierop wordt per organisatieonderdeel in de volgende stap aangegeven wat je als organisatie geeft en wat je daarvoor als organisatie krijgt. Dit geven en krijgen kan zowel in output als outcome uitgedrukt worden.

Voorbeeld output: een van je contacten is de leverancier van boeken. Wat geef je als bibliotheek aan deze leverancier: geld en wat krijg je ervoor terug: boeken.

Voorbeeld outcome: je krijgt van de gemeente geld en geeft er een bijdrage aan de verhoging aan sociale zelfredzaamheid van burgers met een taalachterstand voor terug.

Naast het speelveld en netwerk worden via deze systematiek ook de belangrijkste processen in kaart gebracht.



Wanneer je deze processen zichtbaar hebt voor het speelveld kun je de volgende stap nemen door in te zoomen op de rollen die ervoor nodig zijn om deze processen te hanteren en tot een succes te brengen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een marktkoopman die de producten van de bibliotheek aan de man brengt.

Op basis hiervan ontstaat een veelheid van rollen die voor de organisatie van belang zijn. In de pilot kwamen we maar liefst tot 39 rollen welke door verschillende medewerkers vervuld werden. Om een werkbaar palet te krijgen waarin de kernrollen van de organisatie staan is het nodig om deze rollen te clusteren tot de meest essentiële rollen. Om een juiste clustering te maken worden de rollen die vanuit deze stappen te voorschijn komen worden gefilterd op rollen die te maken hebben met de middenkant, rollen die te maken hebben met de mensgerichte kant en rollen die te maken hebben met de organisatiekant. Het is niet werkbaar om een veelheid aan rollen te hebben, bij voorkeur wordt gestreefd naar een rolpalet van 9 rollen. Wanneer er dus een veelheid van rollen zijn zullen van hieruit per onderdeel drie kernrollen geabstraheerd moeten worden om tot het maximale aantal rollen van 9 te komen. Lukt het echt niet om hier 3 rollen uit te filteren dan is het te overwegen om in een donderdeel een 4e kernrol toe te passen. De ervaring van organisaties die werken op basis van rollen leert dat dit het beste werkt.

2e stap:

Wanneer weet je zeker dat een rol juist is en goed in elkaar zit? Om dit te kunnen toetsen wordt van elke rol bepaald welke competenties absoluut noodzakelijk zijn om de rol te vervullen. Dit wordt gedaan op basis van een algemene competentie waarbij de opdracht is om 2 (of maximaal 3) competenties aan te geven. Deze 2 kerncompetenties vormen de basis voor het uitvoeren van de rol. Als een bepaalde competentie niet aanwezig is en je merkt dat de rol niet uitgevoerd kan worden zonder deze kerncompetentie kun je stellen dat de rol juist is en goed in elkaar zit. Voor het overige wordt er verder niets gedaan met competenties, bij het kiezen van een rol wordt veel meer gekeken naar de talenten die men heeft en wanneer een rol past beschikt degene ook over de bijbehorende competenties.

3e stap:

In de volgende stap wordt een passend beeld bij de rol gekozen (bijvoorbeeld afbeeldingen via shutterstock) en een rolbeschrijving gemaakt. In de rolbeschrijving wordt in maximaal 2 zinnen aangegeven wat het doel van de rol is. Belangrijk is het geven om hierin ook 2 kernwoorden te benoemen. Deze kernwoorden vormen de basis voor de rol maar zijn daarnaast ook het aanknopingspunt voor de cyclische rolgesprekken.



Wanneer deze stappen zijn genomen is de basis gevormd voor een rolpalet bestaande uit een mensgerichte kant, organisatiekant en middelenkant (zie instrument 4 - Rollenplaat Bibliocenter definitief). Gaandeweg het traject werd duidelijk dat de onderdelen interne organisatie, externe organisatie en toezichthouders wanneer je kijkt naar de organisatie in de volgende onderdelen bestaat (zie instrument 5 – reikwijdte van de rollen):

Vakmanschap, partnerschap, ondernemerschap

Vakmanschap: Binnen vakmanschap zijn de onderdelen ondergebracht die een sterk repeterend karakter hebben en die ook zo efficiënt mogelijk afgehandeld moeten worden. Hier wordt ook het sterkst de verschuiving van handmatige naar geautomatiseerde processen zichtbaar. Denk hierbij bijvoorbeeld aan zelfservice in de uitlening of boekhoudprogramma's. In dit onderdeel zitten veel van de ondersteunende organisatieprocessen

Partnerschap: Binnen dit onderdeel wordt de omvorming naar het werken in wisselende samenstellingen, het werken in verschillende netwerken zichtbaar. Bij het traditionele front-office werk wordt bijvoorbeeld de verschuiving zichtbaar van een medewerker die zich alleen bezig houdt met de uitleenfunctie naar een medewerker die zich richt op de ondersteuning van het informele leren van de inwoners van het werkgebied.

Ondernemerschap: Het onderdeel ondernemerschap is vergelijkbaar met het verkrijgen van middelen om het organisatiedoel te bereiken. De contacten met de stakeholders zijn bijvoorbeeld een belangrijk onderdeel binnen dit onderdeel, maar ook valt hier de strategie en visieontwikkeling van de organisatie onder valt hieronder.

Organogram en rollogram

Als laatste stap in dit proces is er gekeken op basis van het rolpalet en de verschillende organisatie onderdelen welk organogram het meest passend is voor de organisatie. Ook is bekeken binnen de organisatie onderdelen, vakmanschap, partnerschap en ondernemerschap welke rollen hiervan de kern vormen. Doordat binnen de verschillende onderdelen andere organisatiefacetten belangrijk zijn is er uiteindelijk een hybride model ontstaan waarbij binnen elk onderdeel een aantal elementen meer naar voren komen. Binnen het onderdeel vakmanschap is dit de traditionele vorm, binnen het onderdeel partnerschap de matrix en netwerkorganisatie en binnen het onderdeel ondernemerschap de besturende laag naar voren komt. Alle onderdelen kennen een overlap met de andere



onderdelen en een gezamenlijke overlap. In deze overlap is de rol van verbinder een cruciaal element. Hier vind dan ook de afstemming plaats die ervoor zorgt dat alle onderdelen bij elkaar komen. (Instrument 6 – Organisatieindeling).

Bespreken en ontdekken van rollen

Op bovenstaande manier is duidelijk wat de meest passende organisatievorm is en welke rollen hiervoor nodig zijn. Het is echter nog onduidelijk wat de medewerkers van deze rollen vinden en welke rol(len) ze zelf hebben. We hebben een opzet gemaakt om zelf of onder begeleiding dit met medewerkers te bespreken en ontdekken (zie instrument 7 – Programma opzet - rolproces). Het eerste ontwikkelinstrument is een combinatie van de Koerskaart Duurzame inzetbaarheid (zie instrument 7.1) en het routespel “de branche in beweging”. In het tweede proces wordt meer praktisch omgegaan met de bestaande rollen in de organisatie. Beide instrumenten hebben als doel dat medewerkers de meest passende rol(len) ontdekken. Deze ontwikkelinstrumenten zijn tijdens het traject niet getoetst en de daarbij behorende materialen zijn niet ontwikkeld en gemaakt.

