

# Werken in de Branche van de Toekomst



## Verslag inspiratiedag

*Onderdeel van toolkit Nieuw Leren*



BibliotheekWerk



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

## 2. Verslag inspiratiedag

### *Project Nieuw Leren*

#### *Verslag inspiratiebijeenkomst 23-1-2015*

In het kader van het project Nieuw Leren, gefinancierd door Stichting Bibliotheekwerk, heeft er op 23 januari 2015 een inspiratiedag plaatsgevonden bij Bibliocenter in Weert. Op basis van de op te leveren resultaten zijn de onderwerpen gekozen voor deze dag, namelijk een andere organisatievorm dan de hiërarchische vorm en het werken in rollen. Wilco van Gelderen sprak in een interactieve sessie over het werken met rollen en Koen Bunders informeerde ons over Holacracy en liet ons ervaren hoe een roloverleg plaatsvond.

Wilco van Gelderen is verbonden aan Livingstone, partners in organisatieontwikkeling. Hij begon met een verhaal over een klein (familie)bedrijf en het werken in een kleine gemeenschap. Daar werd gewerkt op basis van waar mensen goed in waren (talenten). Ook was er plek voor iedereen. Mensen werden benut op basis van capaciteit en men kon op elkaar vertrouwen. Hij ziet parallellen met het werken met rollen. Organisaties die werken met rollen zijn te verdelen in 2 categorieën:

1. Vanuit intrinsieke motivatie/bezieling (ontharken/ontregelen)
2. Vanuit sanering waarbij de organisatie kiest om zonder het (midden)management verder te gaan en op die manier doelmatiger/efficiënter te werken.

Bibliocenter gaf aan dat ze willen werken met rollen vanwege enerzijds de bezuinigingen en anderzijds omdat ze willen vernieuwen, weten dat ze andere dingen moeten doen of de dingen anders moeten doen.

Wilco vertelde dat het werken in rollen betekent dat medewerkers een enge en eenzijdige focus op het (eigen) vakgebied dienen los te laten. De buitenwereld verandert en deze verandering is van invloed op de gewenste wendbaarheid van diensten en in processen van de organisatie. De wijze waarop processen nu vaak zijn ingericht, past niet langer bij de wendbaarheid waar onze maatschappij om vraagt.

Als wordt gewerkt met rollen is een team verantwoordelijk voor een proces. In zijn sheet "pragmatisme: wat is nodig om onze processen te bemensen" van een proces in de zorg liet hij zien dat in het groene blok "cliëntgericht" de intrinsieke motivatie/het vakmanschap zit. Er is meer nodig dan alleen vakmanschap, om een professional te zijn dienen medewerkers ook "organisatiegericht" (weten wat het doel is van de organisatie) en "middelengericht" (bewustzijn omtrent de beschikbare, soms schaarse middelen) te zijn. Processen dienen gericht te zijn op de outcome in plaats van resultaat. Een professional wordt warmer van het bovenliggende doel/lonkend perspectief dan voor aantallen. Steeds vaker dient het maatschappelijk effect aangetoond te worden.



Wilco gaf aan dat medewerkers in een eigen, beperkte omgeving werken. We zijn gewend om organisaties te organiseren met het uitgangspunt soort-bij-soort. Staf bij staf, geld bij geld, kwaliteit bij kwaliteit, etc. We zijn zo gewend geraakt aan deze groepering in afdelingen waardoor medewerkers vaak een smalle spiegel hebben om in te reflecteren. Om deze spiegel te verbreden is het van belang om naar buiten (omgeving/wereld) te kijken. De beste manier om dat te doen is om medewerkers zelf te laten ontdekken dat de omgeving/wereld is veranderd. Medewerkers dienen tevens inzicht te krijgen in hun talenten en dienen aan zichzelf te werken. Door processen in te richten op basis van effecten voor de omgeving, zien meer medewerkers waar hun eigen toegevoegde waarde in het geheel zit.

Wilco geeft 3 gradaties aan zelfsturen:

- Zelfsturing; álle rollen worden vervuld door het team (samen doen);
- Zelfregulering; met meewerkend voorman/-vrouw; voordoen, samen doen, zelf doen;
- Zelf coördinerend als team waarbij de invulling van het werk in hoge mate door de groep wordt bepaald. Werkverdeling is vaak nog wel centraal ingeregeld (zelf doen).

Van going-concern naar growing-concern. Als voorbeeld gaf hij de gemeente Hollands Kroon, die besloten heeft om met zelfsturende teams aan de slag te gaan op basis van processen. Dat vraagt ook van de organisatie en medewerkers om te gaan denken in processen en de beoogde effecten van die processen.

Wilco gaf aan dat een matrixorganisatie een hark is met projectmatig werken. Projectmatig werken is een hybride vorm waarin we de structuur van het harkje (organogram) combineren met (tijdelijke) (klant)vragen. Wendbare organisaties dienen echter van de hark naar een netwerkorganisatie te ontwikkelen. In principe is projectmatig werken een goede organisatievorm, maar in projecten blijft de medewerker toch verbonden aan de eigen afdeling waar meestal afdelingsgerichte resultaatafspraken en een functionele en hiërarchische lijn met het eigen afdelingshoofd blijft bestaan. Niet zelden leidt dit tot een spagaat.

Hij vertelde over modellen en het dualisme: denken in tegenstellingen die elkaar aanvullen. Om (al dan niet zelfsturend) teamwerk te stimuleren en te faciliteren gaan veel adviseurs/bureaus uit van het uitgangspunt dat diversiteit aanvult en verrijkt. Vrijwel alle modellen die daarbij gebruikt worden, zijn gebaseerd op de inzichten van psycholoog C.G. Jung (1875-1961). Zijn (proefondervindelijk, niet wetenschappelijk) inzicht gaat uit van persoonlijkheidstypologieën die de verschillen tussen de persoonlijkheden van mensen duidt. Zelfsturing en teamontwikkeling vanuit dit principe veronderstelt een evenwichtig team als alle typen zijn vertegenwoordigd. Denken in rollen gaat daarentegen uit van processen en procesanalyse. De rollen die daaruit voortvloeien zijn weliswaar ook complementair, maar zijn nodig om het proces te bemensen. Als logisch gevolg is er weliswaar plaats voor meerdere persoonlijkheden, maar het hele scala aan menstypen is geen randvoorwaarde.



Meer informatie omtrent het werken in rollen ter inspiratie:

- <http://www.denkeninrollen.nl/>
- <http://www.werkenbijhollandskroon.nl/de-stip-2018> (zie tevens het verschil met de andere/oude website - [http://www.hollandskroon.nl/bestuur-organisatie/werken-bij-hollands-kroon\\_41339/](http://www.hollandskroon.nl/bestuur-organisatie/werken-bij-hollands-kroon_41339/))
- Organisatie die werk op basis van rollen:  
[http://www2.dupont.com/Dordrecht Plant Site/nl\\_NL/Career\\_opp/werken\\_in\\_rollen.html](http://www2.dupont.com/Dordrecht_Plant_Site/nl_NL/Career_opp/werken_in_rollen.html)
- Rollenboek gemeente:  
[http://gemeente.oudeijsselstreek.nl/nieuws/2013/10/30/rollenboek\\_van\\_gemeente\\_oude\\_ijsselstreek\\_een\\_van\\_de\\_meest\\_innovatieve\\_ideeen\\_van\\_nederland](http://gemeente.oudeijsselstreek.nl/nieuws/2013/10/30/rollenboek_van_gemeente_oude_ijsselstreek_een_van_de_meest_innovatieve_ideeen_van_nederland)

Koen Bunders van Collective Impact Service, partner van Realize, heeft een presentatie verzorgd over Holacracy. Hij vertelde het verhaal van de oprichter Brian Robertson, een ex-piloot. Hij negeerde tijdens een vlucht een klein rood brandend lampje, omdat alle andere lampjes aangaven dat er niks aan de hand was en het vliegtuig stortte bijna neer. Dit voorval heeft hem de inspiratie gegeven voor de Holacracy bedrijfsfilosofie. Elk lampje binnen een bedrijf is even belangrijk en wanneer er één gaat branden moet er een actie worden ondernomen. Ook het onderhoud van de lampjes is daarnaast noodzakelijk.

Dit houdt in dat zo communicatief mogelijk gewerkt wordt door effectief te overleggen waarbij elk 'brandend lampje' in behandeling wordt genomen. Er is geen sprake van een top-down of bottom-up aanpak, maar een samenwerking in gelijkwaardige cirkels in plaats van teams met managers, waarin verschillende rollen per werknemer centraal staan in plaats van taken of functies. Transparantie en het vermogen om structureel aan te passen staan daarbij centraal.

Koen vertelt dat op dit moment traditionele organisaties gebaseerd zijn op people, power en politics. Holacracy gaat om purpose-driven. In traditionele organisaties beleven medewerkers dat alles wat de functie raakt, ook de medewerker raakt. Bij Holacracy wordt gewerkt met rollen waarin het verschil duidelijk is tussen het ego en de rol die iemand vervult.

Bij purpose-driven organisaties voelen mensen zich verbonden met de purpose/het doel. Holacracy gaat ervan uit dat de medewerkers dienend zijn aan de organisatie omdat die al bestaat en die door zal blijven gaan.

Holacracy gaat over het nu waarin mensen worden gezien als sensoren waarin spanning als brandstof wordt gezien. Deze spanning of dilemma's gaat over de aangevoelde kloof tussen wat er nu is en waar je wilt zijn in de toekomst.



Er is een verschil tussen werkoverleg en roloverleg. Het werkoverleg gaat over het werken in de organisatie, het roloverleg over het werken aan de organisatie. Beide overleggen gaan over het nu, datgene wat op dit moment je aandacht heeft, wordt op dat moment door jou zelf op de agenda gezet.

Koen gaf aan dat als een organisatie Holacracy volledig wil toepassen dat een grote omslag binnen het bedrijf betekent:

SHIFTING FROM...	TO...
Centrale autoriteit	Gedistribueerde autoriteit
Belagen	Purpose
Ontwerp	Evolutie
Statische Functie Beschrijvingen	Dynamische Rollen
Plannen en beheersen	Experimenteren en leren
Spanningen zijn problemen	Spanning is brandstof
Mensen als middelen	Mensen als sensoren

Voor meer informatie, zie de presentatie "Holacracy, introductie Holacracy introductie Bibliocenter Weert". We kregen ook een goede tip, het boek "Getting teams done" (<https://www.managementboek.nl/boek/9789462200418/getting-teams-done-diederick-ianse>)

Daarna was het tijd voor een simulatie van een roloverleg. In de algemene bedrijfscirkel stonden allerlei rollen die van belang waren in de organisatie. Iedereen kreeg een rol toegewezen bestaande uit het doel en de verantwoordelijkheden (maximaal 4). Daarna werd de agenda opgesteld door de deelnemers op basis van de spanning die er bij je leeft. De facilitator noteert deze en bepaalt de volgorde. Vanuit die spanning werden oplossingen gezocht en een nieuwe rol gecreëerd waarbij een eigenaar zich kan aanmelden.



Meer informatie omtrent Holacracy:

<https://www.youtube.com/watch?v=ogOG7mqSvSQ&x-yt-ts=1422579428&x-yt-cl=85114404#t=20>

Organisatie die daarmee werkt: <http://over.springest.nl/2014/03/26/nl-ontdekt-holacracy/>  
<http://timemanagement.nl/wat-is-holacracy-en-wat-kun-je-ermee/>

Bijlagen:

- Bijlage 1 - Sheet Pragmatisme, Sheet Dualisme, Sheet Belbin
- Bijlage 2 - Presentatie Holacracy introductie Bibliocenter Weert
- Bijlage 3 - Presentatie Roloverleg simulatie

Versie 2 – 13 februari 2015

Rommie Eisma/Hans Klink/Wilco van Gelderen.

