


ZELFSTURING



OP WEG NAAR EEN LERENDE ORGANISATIE

Marit Ubachs



FlevoMeer Bibliotheek (FMB) heeft in totaal 7 vestigingen in de gemeenten Lelystad, Noordoostpolder, Dronten, Zeewolde en Urk. Het dienstverleningsgebied bestrijkt hiermee meer dan 200.000 inwoners. Aan het woord is directeur Jan Gommer. Hij staat aan het roer van deze veranderende organisatie. Zijn drijfveren zijn *vernieuwing, ontwikkeling en samenwerking*. In dit artikel legt hij de noodzaak uit van de invoering van zelfsturing binnen de hernieuwde missie van FMB en het effect hiervan op de medewerkers.

In januari 2014 verscheen het rapport van de commissie Cohen: Bibliotheken van de toekomst. In 2025 zouden bibliotheken niet meer bestaan als zij intern niet aan zouden sluiten bij de ontwikkelingen van onder andere digitalisering, ontlezing en minder subsidie. De verandering die ontstond werd getypeerd door 'van collectie naar connectie'. De klassieke functie van boeken uitlenen werd hiermee vervangen door het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling, een leven lang leren en actief meedoen in de samenleving: het faciliteren van verbinding tussen mensen en kennis. Tevens de kern van FMB's missie. Hiermee speelt de bibliotheek een belangrijke sociaal maatschappelijke functie. Boeken zijn daardoor informatiedragers geworden, een middel, maar niet langer een doel op zich.

Voor FMB betekende dit het hernieuwen van onze missie, visie en strategie, gevolgd door een reorganisatie die eind 2015 werd ingezet met de beweging naar zelfsturing. De vernieuwde FMB, waarbij programmering (zoals voorleesmiddagen, workshops, het digi-café en informatiebijeenkomsten) een veel belangrijkere rol speelt, vereist andere competenties dan het klassieke bibliotheekwerk. We hadden een zeer taakgerichte organisatie, maar moesten ons bewegen naar een resultaatgerichte organisatie met ruimte voor persoonlijk ondernemerschap. De verschillende culturen en achtergronden die binnen de vestigingen heersen maakt die overgang niet voor iedereen makkelijk. Momenteel bevinden we ons middenin die transitie naar een focus op resultaat. Er zijn medewerkers vertrokken omdat functies vervielen, anderen zijn voorlopig geplaatst met een scholings-traject, weer anderen zijn samen met hun collega's



Jan Gommer

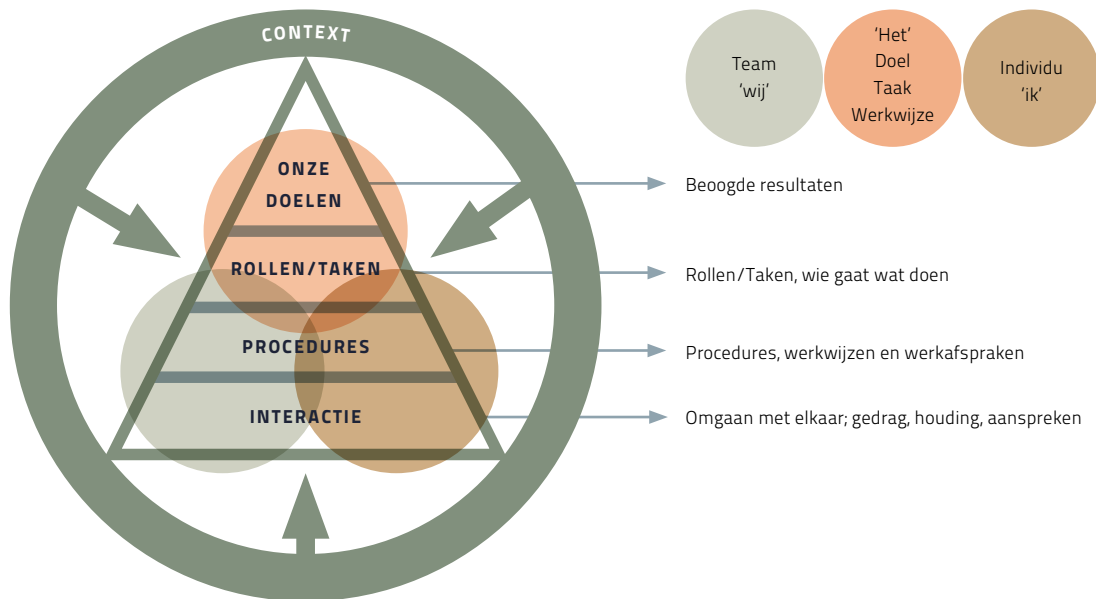
enthousiast aan de slag gegaan met de ingezette koers. Het vraagt veel discipline, loyaliteit en een lange adem van medewerkers. Voor mijzelf was de periode van reorganiseren niet de fijnste periode uit mijn loopbaan. Het raakte me, het was hard. Je kent de verhalen achter mensen die zich jarenlang met hart en ziel hebben ingezet, maar je moet ook eerlijk zijn naar de toekomst en zorgen dat de bibliotheek van betekenis blijft. Ik zie de ruimte die het gegeven heeft aan de organisatie om zich zo in de gewenste richting te kunnen ontwikkelen.

Nu de richting van FMB is bepaald en de nieuwe structuur staat, is er met behulp van Rijnconsult een traject van cultuurverandering ingezet met de nadruk op zelfsturing en teamontwikkeling om de kwaliteit van dienstverlening, samenwerking en ondernemerschap te bevorderen.

Medewerkers zijn voor ons de voelhorens van de lokale samenleving. Zij horen wat er speelt en hebben hun lokale contacten omdat ze zelf woonachtig zijn in de regio. We verwachten dat ze die kennis meenemen naar hun team en inbrengen in de lokale relevante programmering en doelstellingen. Hiermee voeden ze de bibliotheek. Dat past in de ontwikkeling 'van collectie naar connectie'. Zo bevorderen ze zelf de lokale verankering doordat de medewerkers de programmering kunnen invullen en ontstaat er een cyclus van ondernemerschap en eigenaarschap. Het is vooral een omslag waarbij men vanaf de werkvloer inhoud geeft aan de bibliotheek in plaats van uit het MT. Je houdt teams hiermee op een andere manier vast: het gaat niet zozeer om het loslaten, maar om het dragen. Hiermee zijn we als MT zelf ook in transitie. Coachend leiderschap is daarmee het grote verschil ten opzichte van het sturend leiderschap van hiervoor, dus is het ook voor de leidinggevenden een spannende tijd. Rijnconsult ondersteunt ons in die transitie door middel van trainingssessies en individuele coaching.

Om de teams mee te nemen in de transitie heeft Rijnconsult met elk team een teamscan gedaan om inzicht te krijgen in welke fase van teamontwikkeling zij zich bevinden: variërend van een groep individuen tot een zelfsturend team. Dit vormde het vertrekpunt voor de invulling van de teamsessies. In de opvolgende sessies zijn teamleden uitgedaagd om hun eigen teamdoelen en resultaten

Figuur 1: CORPI model voor implementatie en zelfsturing



te formuleren. Deze zijn gelinkt aan de FMB-brede doelen en de context waarin zij opereert. Zo hebben ze elk hetzelfde vertrekpunt: de FMB doelen met de lokaal specifieke context. De klantengroep verschilt per vestiging. Vervolgens zijn de teamdoelen gezamenlijk besproken en geprioriteerd. Hierdoor ontstaat verbondenheid en eigenaarschap en dit creëert ruimte voor persoonlijk ondernemerschap. De vraag 'heeft de klant hier behoefte aan' en 'hoe we gaan dit bereiken' is leidend.

Daarnaast leren ze in de teamsessies van Rijnconsult op een nieuwe manier te kijken naar zichzelf en anderen. De nadruk ligt op de kwaliteiten die ieder heeft en welke rollen of taken bij die medewerker past om de doelen te helpen bereiken. Zo geven medewerkers elkaar complimenten over wat ze in de ander waarderen en geven medewerkers zelf aan waar ze goed in zijn en waar ze minder energie van krijgen. Uiteindelijk bleek hierdoor in één team een gezamenlijk energielek te zitten, waarop direct actie is ondernomen. Zo zie je dat oplossingen vaak heel dichtbij liggen, als er maar openlijk over gesproken wordt. Tevens is er gekeken naar bestaande werkafspraken en wat er anders kan of ontbreekt. Mensen le-

ren elkaar – ook na jaren samenwerken – opnieuw kennen met name omdat er veel aandacht wordt besteed aan de onderlinge interactie.

Die onderlinge interactie is binnen de nieuwe cultuur gestoeld op luisteren, interesse tonen en verwonderen. Oefeningen in de teamsessies richtten zich dan ook veelal op luisteren, doorvragen, aannames loslaten, mogen zijn wie je bent en elkaar de ruimte geven om te ontdekken en ontdekt te worden. Durf je jezelf te laten zien en stel je je gelijkwaardig op aan de ander? Dat is niet voor iedereen gemakkelijk. Er wordt geoefend met een dialoog houden in plaats van te discussiëren, verschillende gespreksniveaus te hanteren en feedback te geven. Vertrouwen vormt de crux. Medewerkers moeten fouten mogen maken, daar leren ze van, maar dat gebeurt alleen openlijk in een omgeving van vertrouwen. Dat vertrouwen moet er zijn van en naar het management, maar ook binnen en tussen de teams. Dat vraagt tijd en gewinning aan de nieuwe situatie, die ruimte moeten we elkaar geven. In spannende tijden is het terugvallen in oud gedrag zo gebeurd. We moeten elkaar helpen om dat te voorkomen of om er weer uit te komen. Alleen zo komen we vooruit en daarmee heeft dus echt iedereen een rol in de transitie.

Zelfsturing en het CORPI model

Rijnconsult ziet dat het grote voordeel van zelfsturing is dat de professional in zijn kracht gezet wordt en hierdoor efficiënt op de klantvraag in kan spelen. De mate en vorm waarin is echter sterk afhankelijk van de organisatie en de context waarin zij opereert.

Voor de analyse en implementatie van zelfsturing binnen organisaties gebruikt Rijnconsult het CORPI model.

Hierbij is de context (C) het vertrekpunt voor elk team. De context bestaat uit organisatiebrede doelen, de wettelijke bepalingen en andere eisen of wensen die de omgeving, waarin een organisatie of team opereert, stelt.

Vanuit de context worden onze doelen (O) gedefinieerd: welke resultaten willen we als team bereiken om invulling te geven aan het organisatiedoel.

Vervolgens wordt gekeken naar de rollen en taken (R) die het nodig zijn om de doelen te kunnen halen. Deze worden vergeleken met de kennis en kunde die in huis is, waarna de juiste personen voor de juiste taken worden opgeschaald of eventueel bijgeschoold.

Hierna worden de procedures (P) en werkafspraken benoemd die nodig zijn om de doelen te kunnen monitoren en behalen. Deze worden vergeleken met de bestaande afspraken, waarna vaak blijkt dat procedures een stuk efficiënter kunnen.

Tot slot, maar allesbepalend voor het succes van een team, wordt er gekeken naar de interactie (I): hoe gaan we als team met elkaar om, hoe spreken we elkaar aan, welk gedrag is wenselijk en hoe versterken we elkaar om de doelen te kunnen bereiken.

Bij één team is er een interventie gepleegd door Rijnconsult omdat het onderlinge vertrouwen niet groot genoeg was om met de verandering door te gaan. Hier is eerst ingezet op persoonlijke gesprekken en een extra teamsessie om onderliggende communicatie- en gedragspatronen in het team te bespreken. Tevens is er een gezamenlijke toekomst gedefinieerd op de samenwerking binnen het team om vanuit hier te starten met zelfsturing. Dat gaat nu goed en je hoort medewerkers nog geregeld verwijzen naar de afspraken die toen gemaakt zijn.

Verder zie je dat de toestroom van nieuwe medewerkers bij sommige teams de overgang naar zelfsturing versneld heeft. Het nieuwe elan en andere inzichten t.o.v. taken, processen of omgangsvormen, breekt oude patronen open. Elk team heeft zo zijn eigen vertrekpunt en zijn eigen omstandigheden. Daar moeten we op aansluiten en er is dan ook geen generieke aanpak. Er zijn verschillen in de organisatie en elk team heeft zijn eigen kracht. Tussen teams vindt er nu vooral inspiratie plaats, mede dankzij onze eigen interne facebook pagina. Daarin worden berichten geplaatst over activiteiten en vanuit andere vestigingen wordt daarop gereageerd. Dan zie ik trots, betrokkenheid en verbinding. Daar liggen nog wel meer kansen, maar die trots, dat werkt aanstekelijk.

Zo komt - dankzij zelfsturing - ondernemerschap en samenwerking in de haarvaten van onze organisatie. Op deze manier versterk je elkaar en zet je uiteindelijk echt iets neer voor de lokale samenleving. En dat is veel groter dan de organisatie FMB alleen. Die externe focus komt er steeds meer in, ook al is dat nu soms nog onwennig. Dit is dan ook mijn verlangen: dat we een gestroomlijnde organisatie hebben en dat blijvend leren & ontwikkelen een onderdeel is van onze strategie en cultuur, dat blijven vernieuwen in ons DNA zit en samenwerking op kwaliteit en verbinding de kern van ons werk vormt.

Marit Ubachs adviseert organisaties over visie- en strategiebevestiging en organisatieontwikkelingen.

Les 1: Gelijkwaardigheid en openheid binnen teams zorgt voor meer vertrouwen.

Les 2: Trots versterken leidt tot betere resultaten dan top down aansturen!

Les 3: Van praten over feedback naar doen!