

BIBLIOTHEEKINNOVATIE LANGS nieuwe lijnen

Bibliotheken maken bij hun zoektocht naar vernieuwing regelmatig gebruik van adviezen van mensen buiten de eigen organisatie. Die moeten helpen antwoorden te vinden op vragen als hoe de bibliotheek van de toekomst eruit gaat zien en wat klanten daarvan verwachten. Bibliotheken kunnen hiervoor onder andere terecht bij Doklab en het Ministerie van Verbeelding. Hieronder vertellen Erik Boekesteijn en Jaap van de Geer van Doklab en Rob Bruijnzeels van het Ministerie van Verbeelding over hun aanpak.

1. DOKLAB: EXTREME LIBRARY MAKEOVER

Doklab is ontstaan vanuit de Bibliotheek Delft. Erik Boekesteijn en Jaap van de Geer waren betrokken bij het uitwerken van de plannen voor de nieuwe huisvesting. Na de opening daarvan in 2007 vormden ze de innovatieafdeling, die als opdracht had nieuwe producten te ontwikkelen en daarvoor wereldwijd inspiratie op te doen. 'De directeur, afkomstig uit de omroepwereld, gaf ons de ruimte om ons goed te oriënteren op nieuwe media', aldus Boekesteijn. 'Een andere opdracht was op zoek te gaan naar externe geldstromen, om minder afhankelijk te worden van subsidie.' De producten die de innovatieafdeling ontwikkelde, trokken de aandacht van andere bibliotheken. 'We werden steeds vaker gevraagd elders mee te denken over nieuwe concepten. Dat leverde weliswaar inkomsten op, maar het was toch wat tegenstrijdig dat we in dienst waren bij de bibliotheek, maar steeds vaker buitenshuis aan het werk waren. In 2012 hebben we daarom besloten op eigen benen te gaan staan', aldus Boekesteijn.

STORY-TELLING

Zou je er niet helemaal gek van worden? Twee mannen die je nauwelijks kent lijken een dag of wat bezit te nemen van je bibliotheek. Ze laten hun videocamera rondkijken in alle hoeken en gaten. Ze spreken personeel, klanten en zelfs voorbijgangers op straat aan met vragen over jouw bibliotheek. De *Extreme Library Makeover* die Doklab aanbiedt, is gericht op verandering en dan kan een verrassende aanpak wenselijk en misschien wel noodzakelijk zijn. Maar het gaat om de inhoud en die laat zich goed beschrijven vanuit het werk dat de twee initiatiefnemers in Delft tot stand hebben gebracht.

Van de Geer: 'Voor de innovatie die we in Delft tot stand wilden brengen, hebben we zelf allerlei producten ontwikkeld, met programmeurs die we daarvoor in dienst namen. Dat leidde onder meer tot de succesvolle *Heritage*

Browser: een applicatie voor multitouchtafels. De toepassing is vooral bedoeld om beeldmateriaal van het lokale of regionale cultureel erfgoed toegankelijk te maken. Vanuit de missie van Doklab zien we het als middel om mensen en collecties met elkaar te verbinden. De insteek is dat je een verhaal kunt vertellen. *Story-telling* is ook in andere sectoren populair. We kregen onder meer vragen van musea, universiteiten en banken om soortgelijke innovaties te ontwikkelen. Ook vanuit het buitenland.'

Na de verzelfstandiging ontwikkelde Doklab een eigen aanpak voor vernieuwing van het bibliotheekwerk, met als ondertitel: 'Innovatieve audit voor de bibliotheek van de 21ste eeuw en verder'. Daarin komt de methode van *story-telling* aan bod: personeel, klanten én mensen die niet in de bibliotheek komen, schetsen hun beeld van de bibliotheek van de toekomst. Van de Geer: 'Veel bibliotheken en hun medewerkers leven wel met het besef dat er iets moet veranderen. Maar ze denken meestal vanuit de bestaande praktijk. Een blik van buitenaf kan dan helpen om te filteren op echte innovaties. Wij zijn er dan voor om, samen met de medewerkers, oplossingen te bedenken. We hebben bijvoorbeeld meegewerkt aan veranderingen in Heerhugowaard. Het personeel dacht dat inwoners niet voldoende op de hoogte waren van de locatie van de bibliotheek. Maar toen wij mensen op staat vroegen naar de bibliotheek, bleken negen van de tien heel goed te weten waar die gehuisvest is. Het ging er veel meer om mensen een reden te geven om naar binnen te komen.'

HOGEDRUKPANMODEL

Hoe gaan jullie te werk?

Boekesteijn: 'We beginnen meestal met een intake-gesprek met de directie en vaak ook een deel van het medezeggenschapsteam. Dat is bedoeld om de vraag helder te krijgen en tot een goede keuze van thema's voor innovatie te komen. Ook vragen we welke mensen we zullen uitnodigen om mee te denken. Thema's kunnen bijvoorbeeld zijn: communicatie & marketing, bewegwijzering,



'JE KLANTEN MAKEN ZELF DEEL UIT VAN JE COLLECTIE'

co-creatie, *user experience*, product- en procesinnovatie en de inzet van nieuwe media.

Kort daarna gaan we met twee mensen drie dagen achter elkaar - een soort "hogedrukpanmodel" - de bestaande situatie onderzoeken en mensen interviewen. Het doel is mensen uit hun tent te lokken om hun ideeën over de gewenste ontwikkelingen op tafel te leggen. Dat doen we plenair met het hele team, maar ook in persoonlijke gesprekken met medewerkers, waarbij we vragen naar hun eigen motivatie en de rol die ze denken te kunnen spelen bij de gewenste veranderingen.

In een toer door het gebouw brengen we met de camera de diverse ruimtes en de functies ervan in beeld. We spreken klanten aan en vragen naar hun beleving van de bibliotheek en hun wensen. Op straat vragen we ook mensen die niet in de bibliotheek komen naar hun wensen.'

Is dat niet irritant of bedreigend? Zijn medewerkers niet beducht ideeën te uiten waar leidinggevenden misschien niet op zitten te wachten?

Van de Geer: 'We vragen inderdaad flink door: waarom doe je dit zus en waarom dat zo? Maar ik heb zelden het idee dat mensen het vervelend vinden. Dat komt ook omdat wij zelf jarenlang in verschillende functies in de bibliotheek gewerkt hebben, van de werkvloer komen.'

Boekesteijn: 'Belangrijk is ook dat we een veilige situatie scheppen. Mensen die we spreken, kunnen erop rekenen dat we die gesprekken vertrouwelijk houden als ze daarom vragen. Al komt het overigens zelden voor dat we elementen uit zo'n gesprek niet mogen gebruiken. Medewerkers zien het vooral als een kans dat er naar hen geluisterd wordt.'

Dat geldt ook voor de klanten, zegt Van de Geer. 'Bibliotheken zijn het verleerd direct contact te hebben met klanten. Als wij videogesprekken laten zien, levert dat vaak confronterende momenten op. Zo ontdekten we in Bloemendaal dat bezoekers hun eigen expertise uit hun beroep of hobby's graag willen delen met anderen. De bibliotheek kan die mensen met elkaar in contact brengen. Dat werd een groot succes.'

EXPERTISE KLANT

Misverstanden opruimen en nieuwe mogelijkheden ontdekken: dat is de kracht van de *Extreme Library Makeover*, aldus Doklab. Van de Geer geeft nog een voorbeeld: bij een bibliotheek leefde de gedachte dat met name de oudere doelgroep moest leren omgaan met internet en e-reader. Maar in de praktijk bleek dat veel mensen die overstap al gemaakt hebben en dat je er als bibliotheek vooral voor moet zorgen dat je aanbod aansluit bij de actuele vraag van die groep. Boekesteijn: 'Veel bibliotheken doen al het nodige met digitale content, onder meer op gebieden als kunst en cultureel erfgoed. Een belangrijke vraag is hoe ze hun klanten en anderen daarbij kunnen betrekken.' Van de Geer: 'Wij werken het liefst via de *lean start-up* methode van Eric Ries - veel gebruikt door internet *start-ups* - waarbij eerst een minimaal levensvatbaar product wordt gebouwd, dat snel getest kan worden. Daarna volgt een proces van bijstellen. Je moet je ervan bewust zijn dat je klanten zelf deel uitmaken van je collectie. Dat ze met hun kennis en expertise kunnen bijdragen aan de collectie. Als bibliotheek kun je hun de mogelijkheid bieden hun verhalen op een prettige manier met elkaar te delen. Met vier miljoen leden hebben de bibliotheken een enorme potentie. In feite hoeven ze niet veel meer te doen dan het faciliteren van allerlei communities.'

Na de driedaagse verkenning legt Doklab een verhaal in woord en beeld op tafel, dat in de vorm van een iBook wordt aangeboden en ook op de iPad is te zien. Doklab houdt de ideeën en aanbevelingen die vanuit de bibliotheek en de klanten zijn opgeboreld tegen het licht, toetst die aan de eigen ideeën over de bibliotheek van de 21ste eeuw en levert een stappenplan om de gewenste veranderingen te realiseren.

Van de Geer: 'We maken ook gebruik van wat we in het buitenland hebben gezien. Daar werken bibliotheken soms met heel andere budgetten, maar de vraagstukken zijn vergelijkbaar: hoe reageer je als bibliotheek met je dienstverlening op de digitalisering van de informatie en welke toegevoegde waarde kan je gebouw daarbij hebben?'

Boekesteijn: 'Het gaat er uiteindelijk altijd om verhalen te vertellen, of je dat nu doet met taal, film of muziek. En om de contactmomenten die je daar als bibliotheek voor kunt bieden. We zien helaas nog te veel bibliotheken die vooral een - vaak lelijk vormgegeven - inleverpunt voor boeken zijn.'

2. MINISTERIE VAN VERBEELDING: JE FANTASIE GEBRUIKEN

Een belangrijke impuls voor Rob Bruijnzeels bij het denken over innovatie vormde het project *Bibliotheken 2040* bij het 40-jarig bestaan van de PBC Noord-Brabant in 2000. 'We wilden niet blijven steken in melancholie, maar dat jubileum aangrijpen om veertig jaar vooruit te kijken en dat te doen in een heel brede setting: met kinderen, jongeren, monniken, kunstenaars en architecten. Het mooie van zo'n lange periode is, dat je niet simpel kunt extrapoleren vanuit de bestaande situatie, maar écht je fantasie moet gebruiken.'

BIBLIOTHEKEN 2040

'Hoe kun je het beste nadenken over de bibliotheek van de toekomst? Beter nog: waar moet je dat doen en met wie? Met een groepje kinderen doe je dat. Midden in de Biesbosch. Los van alles wat er al is, laat je hen een nieuwe ordening aanbrengen, vanuit het landschap en met wat ze in de natuur om hen heen aantreffen als aanleiding om vragen te gaan stellen.'

Het is geen al te recent voorbeeld, maar Bruijnzeels beschrijft die situatie als een van de inspirerende momenten in zijn leven als bibliothecaris. 'Kinderen zijn de grootste groep binnen het klantenbestand van de bibliotheek, maar tegelijkertijd de groep waar veel bibliotheken redelijk liefdeloos mee omgaan.'

Er kwamen verschillende toekomstbeelden tot stand. In de Biesbosch de *Survivalbibliotheek*. Jongeren in de puberteit ontwikkelden in Oss een *Hormonenbibliotheek*, waar het om hún leefwereld en hún emoties ging. Het Van der Valk-hotel in Vught bood onderdak aan de *Hotelbibliotheek*, waarvoor Joost Swarte de vormgeving bedacht. Een *Partizanenbibliotheek* werd ingericht in de gemeente Moerdijk. En er waren *bibliotheken-aan-huis*, waar vrienden met elkaar bespraken waarom ze welke boeken wilden meenemen naar dat punt aan de horizon: 2040.

FANTASIE

'Je fantasie gebruiken', noemt Bruijnzeels dat proces. Hetzelfde beter doen, leidt in zijn beleving bijvoorbeeld tot het inrichten van een bibliotheek als supermarkt. 'Retail is in feite meer van hetzelfde, maar op een iets andere manier. Je gaat hetzelfde anders doen. Bijvoorbeeld: het aanbod geheel of gedeeltelijk digitaliseren of communities vormen binnen je bibliotheek. 'Restauratie kan wenselijk zijn om tijd te kopen, maar is onvoldoende om toekomstbestendig te worden.'

Echt vernieuwend ben je pas als je ándere dingen gaat doen, zegt hij. Die dan natuurlijk wel binnen de traditie van het bibliotheekwerk passen. Het vergt een verdieping van het inzicht in dat werk. Bruijnzeels kreeg het verzoek zijn Brabantse werk bij het toenmalige NBLC voort te zetten. Hij deed onder andere een poging om via de *Library School* 'zijn eigen opvolgers op te leiden'. Het idee lijkt in Vlaanderen aan te slaan, maar

'MENSEN INSPIREREN MET JE COLLECTIE'

kreeg in Nederland onvoldoende steun. De landelijke structuur van het bibliotheekwerk, verdeeld over drie organisaties, vindt hij 'drie keer niks', omdat het weinig innovatieve slagkracht oplevert.

CHOCOLAFABRIEK

In het Ministerie van Verbeelding werkt hij nu samen met architect Jan David Hanrath en bibliothecaris Joyce Sternheim aan de vernieuwing van het bibliotheekwerk. Het meest recente project is de Chocoladefabriek in Gouda, een gebouw waarin de bibliotheek, een drukkerswerkplaats, een café-restaurant en het streekarchief zijn gehuisvest. De boeken staan er in hoge stellingen, geplaatst langs de lijnen van de machinerie waarmee vroeger chocolade werd geproduceerd. Zo is de historie van het gebouw meegenomen naar de toekomst.

De concentratie van de collectie maakte ruimte vrij voor plekken waar mensen kunnen werken, elkaar kunnen ontmoeten en zich kunnen ontspannen. De brede trap is tegelijkertijd een tribune, gericht op een podium voor tal van activiteiten. *Kom kennis maken* is de slogan van het nieuw ingerichte gebouw.

In die inrichting zijn de ideeën vertaald die de grondslag vormen voor het denken van het Ministerie en die Bruijnzeels kenschetst als 'bibliotheekwerk in transitie':

- van distributie naar kennis maken;
- van voor de gebruiker naar door de gebruiker;
- van collectie als eindproduct naar collectie als grondstof;
- van gebruiker als klant naar gebruiker als expert;
- van ordening naar context;
- van antwoorden geven naar vragen stellen;
- van feiten en meningen naar argumenten en wijsheid;
- van passief naar creatief;
- van centraliseren naar differentiëren.

INSPIREREN

'We beginnen met de inhoud van het bibliotheekwerk', zegt Bruijnzeels. 'De essentiële vraag is wat de bibliotheek in deze tijd zou kunnen en moeten betekenen. Daar kom je niet uit door te evolveren. Het is een revolutionair proces, zoals ook de samenleving revolutionair aan het veranderen is.'

Hij sluit aan bij ideeën van Daniel Pink over het compleet nieuwe brein: vanuit de agrarische samenleving zijn we via de Industriële Revolutie in een informatietijdperk beland, waarin de kenniswerker een centrale rol vervult. De 21ste eeuw wordt een conceptueel tijdperk, waarin 'creatievelingen en empatici' bepalend zijn voor de ontwikkelingen. 'Na de linker hersenhelft met z'n logica zal het meer aankomen op de rechterhelft, waarin de creatieve krachten schuilen', zo vertaalt Bruijnzeels de boodschap. 'Als je bibliotheken gaat ontwikkelen langs de lijnen van de transitie, moet je allereerst proberen mensen te inspireren met je collectie. Of die fysiek of digitaal is, is niet van belang, wel of mensen er iets mee kunnen doen: of ze verbanden kunnen leggen en nieuwe dingen kunnen creëren. De bezoeker moet kunnen participeren en kennis kunnen delen met anderen. Dan wordt het pas interessant. Met de producten van die ontmoeting kun je weer anderen inspireren, zodat er een cyclisch proces ontstaat.

Ik hoor wel eens de vraag: "Zijn we dan nog wel een bibliotheek?". Maar bedenk wel dat we het over een businessmodel van 2500 jaar oud hebben. Kijk naar het schilderij van Rafael van de *Scola Athena*: de agora waar filosofen als Aristoteles, Plato en Socrates diepgaand met elkaar in gesprek



De Chocoladefabriek in Gouda. Boven: de trap die tevens tribune is. Onder: de plek beneden aan de trap waar het podium is.

zijn, maar waar ook mensen zitten te lezen en studeren. Die bronnen van wijsheid waren daar al van belang. Dat is de wijsheid waar ook de bibliotheek op gericht moet zijn.'

EXPERIMENTEREN

'Hoe we dat gaan doen? Geen vaststaande ideeën. Niks is zeker. Als je iets nieuws wilt ontwikkelen, zul je altijd moeten uitgaan van wat mogelijk is. Je zult wel móeten experimenteren, want het gaat erom nieuwe dingen te doen, nieuwe werkvormen te bedenken. Het uitgangspunt moet zijn dat je niet alleen vragen gaat beantwoorden, maar ook vragen zult opwerpen. Neem bijvoorbeeld het voormalige Kamp Vught. De geschiedenis is bizar: het was in de Tweede Wereldoorlog een gevangenis. Later werden er Molukkers gehuisvest en nu is er een extra beveiligde gevangenis gekomen, terwijl het ook een monument is, met een kleine bibliotheek. Welke boeken passen bij zo'n omgeving? Het was een plek waar moedige mensen zaten opgesloten. Wat is moed in deze tijd? Wat was moed in de tijd van bijvoorbeeld Max Havelaar? Langs die weg kun je een collectie samenstellen die actuele vragen helpt beantwoorden.

Bibliotheken 2040: de Survivalbibliotheek.



'Scola Athena' van Rafael.

'NIET HETZELFDE ANDERS DOEN, MAAR ANDERE DINGEN DOEN'

De bibliothecaris krijgt een heel andere rol: die moet van een ordelijk type met een opgeruimd huis een creatieve rommelaar worden, die niet bang is voor chaos, maar verbanden weet te leggen tussen literatuur, film en muziek. Het bewaren en toegankelijk maken van de collectie blijft een van de kerncompetenties. Als de bibliotheek een rol wil spelen in bijvoorbeeld de discussie over schaliegas, moet je niet zomaar iets roepen, maar materiaal aandragen waarin de voor- en nadelen worden besproken.'

Willen mensen dat wel? Bruijnzeels citeert Orson Welles: *'Don't give them what you think they want, give them what they never thought was possible'*.

TEKST: CORS VAN DEN BRINK

ILLUSTRATIES: DOKLAB, ROB BRUIJNZEELS, EIMER WIELDRAAIJER, RAFAEL