

# Leren **schitteren** in drie stappen

De samenleving verandert, de bibliotheek verandert: het is een bekend adagium. De vraag is hoe de bibliotheek moet inspelen op die veranderende samenleving. Kunnen wij volstaan met een beetje bijsturen of zijn fundamentele veranderingen nodig? En wat betekent dat voor het HRM-beleid?

De nota *Leren schitteren*, die met applaus is ontvangen in de ledenvergadering van december 2007 van de Vereniging van Openbare Bibliotheken in Nederland, probeert een antwoord te geven op de vraag naar de consequenties voor het HRM-beleid. De essentie van de nota in drie stappen: context, uitdaging en innoveren.

## Context

Nieuwe informatietechnologie doet de bibliotheek op haar grondvesten trillen. Klassieke functies, zoals verzamelen, ontsluiten en beschikbaar stellen, gaan schuiven als lezers schrijvers worden, amateurs de beste encyclopedie samenstellen en informatie vanaf elke willekeurige plek bereikbaar is. Na 150 jaar ontwikkeling is het tijd voor een verregaande strategische verandering. Maar wel met behoud van onze kernwaarden en identiteit. In *Holland Management Review* van maart 2008 schrijven Dick-Jan Abbringh (schrijver en consultant) en Steven ten Have (hoogleraar Strategie & Verandering) over de zoektocht naar nieuwe veranderingsmodellen. Zij constateren dat contextuele veranderingen vooral in kennis- en informatie-intensieve sectoren, zoals het bibliotheekwezen en de krantenwereld, tot problemen leidt. Deze sectoren zien hun traditionele aanbod aan betekenis verliezen en komen vervolgens in de verleiding om succesvolle modellen van andere ondernemingen te kopiëren. Daarbij beseffen ze vaak onvoldoende dat die modellen in een bepaalde context succesvol waren; in een tijd en onder omstandigheden die inmiddels veranderd zijn. Wie klakkeloos kopieert en al te veel leunt op *best practices* en *benchmarks*, loopt niet alleen het risico van mislukking, maar reduceert het bouwen aan een nieuwe veranderingsstrategie tot een 'eenvoudig' keuzevraagstuk, waarin de eigen context wordt genegeerd. Een succesvolle nieuwe strategie voor de bibliotheek zal zich meer moeten richten op risicovolle, maar broodnodige, exploratie dan op 'veilige' exploitatie. Alleen door op deze manier te innoveren, komen

we tot een 'model' dat past bij onze identiteit, dat eigen en onderscheidend is. In het spanningsveld tussen traditie en verandering - door organisatiedeskundigen de *continue disbalans* genoemd - fungeert de authenticiteit van een organisatie als een anker. Authenticiteit is handelen vanuit je oorspronkelijke motivatie; datgene (blijven) doen wat maakt dat je als bibliotheek een uniek bestaansrecht hebt. Het begint dus met een grondig besef van je identiteit en kernwaarden. Als organisatie moet je weten 'wat je het beste kunt van de hele wereld' en 'waar je echte passie ligt'. Succesvol veranderen betekent hard werken aan de kernwaarden en zorgen dat deze van excellent niveau worden. Authenticiteit en excellentie liggen dus in elkaars verlengde. Je passie volgen en doen wat je het beste kunt, heeft diversiteit tot gevolg. Sommige bibliotheken focussen op het wmo-loket, andere op cultuur of leesbevordering. In al die verschillende vormen van 'ondernemen met inhoud' kun je eenzelfde grondhouding ontdekken, eenzelfde essentie. Die essentie is de authenticiteit van het bibliotheekwerk. Hoe je daarin innoveert en excelleert, dat is iets wat bibliotheken met elkaar en van elkaar kunnen leren. De branche van de toekomst zal een branche moeten zijn die ruimte geeft aan diversiteit en de excellentie daarbinnen organiseert en faciliteert.

## Uitdaging

Teruggrijpen op de authenticiteit van het bibliotheekwerk betekent terug naar de kernfunctie. We weten allemaal wat die inhoudt: de openbare bibliotheek is er om burgers onbeperkte toegang te bieden tot de kennis, wetenschap en informatie die zij nodig hebben om zich in cultureel en maatschappelijk oogpunt te ontplooiën en volwaardige leden van de maatschappij te zijn. De uitdaging is om nieuwe betekenis aan die kernfunctie te geven; er een meerwaarde aan toe te voegen die maakt dat de bibliotheek zich wezenlijk onderscheidt van andere



informatiebemiddelaars. Wat houdt die meerwaarde in? In haar artikel *Making the World safe for Questions* (*Public Libraries*, March/April 2005) omschrijft Laurie Putnam het werk van de bibliothecaris als het voeden en koesteren van zowel oude als nieuwe kennis. Zij stelt dat de bibliotheek een omgeving voor de gebruiker moet creëren, waarin thema's aan de orde komen en vragen kunnen worden gesteld. Een plek waar mensen 'inpluggen' in bestaande kennis en feiten. Maar vooral ook een plaats van reflectie, waar mensen worden uitgenodigd andere gezichtspunten te ontdekken en nieuwe inzichten te verwerven; een omgeving

die inspireert tot nieuwe vragen en frisse ideeën. In wezen gaat het bij al deze vormen van interactie tussen gebruiker en bibliotheek om 'innovatief ondernemen met inhoud'. Er is vakmanschap, bezieling en creativiteit nodig om te bedenken hoe je daar vorm aan geeft. Maar even belangrijk is dat je als bibliotheek een nauwe relatie aangaat met je gebruikers, want je moet weten wat hen beweegt en bezighoudt. Bedenken wát je gaat doen, is één ding, maar de kwaliteit waarmee je het doet, is uiteindelijk bepalend voor het succes. Werkelijke meerwaarde ontstaat pas als het

*'Nieuwe strategie moet zich meer richten op risicovolle exploratie dan op veilige exploitatie'*

'ondernemen met inhoud' excellent wordt georganiseerd. Hoe je dat doet, welke middelen, kennis en vaardigheden je daarvoor inzet, is bij uitstek iets wat bibliotheken met elkaar en van elkaar kunnen leren. Samen leren schitteren dus.

### Innoveren

Deze manier van innoveren vereist een leermethode die ingebed is in de eigen werkomgeving, maar tegelijkertijd verbindingen legt met andere bibliotheken die voor een vergelijkbare uitdaging staan. Dus niet terug naar de schoolbanken, maar al doende leren en optimaal profiteren van elkaars inzichten en ervaringen. Zo ontstaat een lerende branche, waarin medewerkers op elk niveau - managers en professionals - innoveren en leren aan elkaar kunnen verbinden.

Bestaande scholing sluit echter niet aan bij de nieuwe uitdagingen en doet onvoldoende recht aan de diversiteit aan leervragen die daaruit voortkomen. Er is behoefte aan een nieuw opleidingsprogramma dat geënt is op het principe van de lerende organisatie. Streven is om daarvoor een nieuwe school op te richten, de 'Academie voor Anders Kijken'.

Binnen het lerende netwerk ontstaan verbindingen tussen bibliotheken met verwante organisatievraagstukken en leerdoelen. Om daarop aan te sluiten, moet de Academie een flexibel en gevarieerd leeraanbod bieden, waaruit kwalitatief hoogstaande, op maat gesneden programma's voor individuen en groepen kunnen worden samengesteld. Dat streven naar kwaliteit en maatwerk houdt in dat er actief gezocht gaat worden naar kennis en expertise die bij hogescholen, universiteiten en andere opleidingsinstituten aanwezig zijn. Al naar gelang de leervragen, zullen de programma's elementen bevatten van universitaire studies, zoals cultuurwetenschappen en filosofie, en van beroepsopleidingen, zoals design, media en theater.

Een belangrijk voordeel van leren in netwerkverband is dat het aanwezige talent beter zichtbaar wordt voor de gehele branche. Gezien de forse uitstroom van personeel die ons te wachten staat, is het behoud en de verdere ontwikkeling van dit talent uitermate belangrijk. Voor deze mensen moeten aantrekkelijke, volwaardige banen gecreëerd worden, waarin hun talent optimaal tot uitdrukking kan komen.

Aantrekkelijke banen, gecombineerd met een uitdagend en gevarieerd opleidingsprogramma, zoals de Academie dat wil bieden, zorgen er ook voor dat jonge talentvolle mensen kunnen worden binnengehaald. En dat is van levensbelang voor de toekomst van de openbare bibliotheek.

Tekst: Rob Bruijnzeels en Joyce Sternheim  
Tekening: Roel Ottow

# Van taakdenken naar talentdenken

In de *Nieuwsbrief Nieuw Bibliotheekwerk* van maart 2008 leveren Han de Vries en Chris Wiersma stevige kritiek op *Leren schitteren*. Waarschijnlijk onbewust van het feit dat ik aan de nota heb megeschreven, zetten zij deze af tegen 'mijn' *Tussenbalans functie-innovatie* uit 2006. Een vergelijking die mank gaat. Wat is er aan de hand?

Het in 1994 verschenen *Beroepsprofiel Bibliothecaris Openbare Bibliotheken* richtte de aandacht op de noodzakelijke verandering van de beroepspraktijk in de openbare bibliotheek. De personele factor werd een dominante rol toebedeeld bij het in beweging brengen van de bibliotheek. Met steun van de Werkgeversvereniging Openbare Bibliotheken (WOB) heeft de Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB) vervolgens proefprojecten functie-innovatie geïnitieerd.

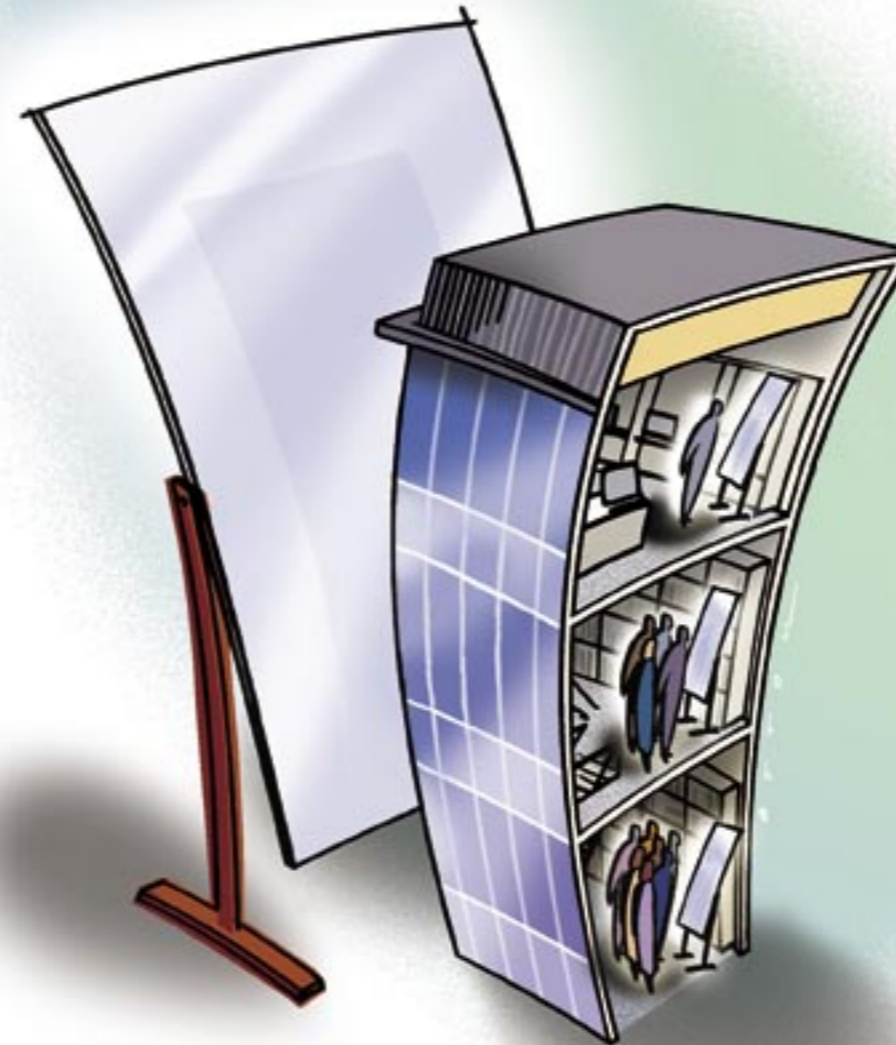
In 2006 werd de *Tussenbalans functie-innovatie* opgemaakt. Conclusie daarin was dat de rol van de bibliothecaris, de betrokkenheid bij inhoud en aard van het klantcontact veranderen, voornamelijk als gevolg van de veranderende context. De beroepskern werd opnieuw geformuleerd: 'De bibliothecaris in de openbare bibliotheek is een onafhankelijke en onpartijdige kennisprofessional die werkt op het snijvlak van wetenschap, cultuur en maatschappij', zo werd gesteld. Daarop voortbordurend zijn we ongetwijfeld in staat passende taken te formuleren. Maar om te voorkomen dat het personeel denken gevangen blijft in het 'taakdenken' en niet de overgang maakt naar het 'talentdenken', is het goed te zoeken naar nieuwe wegen.

In *Leren schitteren* wordt hiervoor het begrip 'vakmanschap' gebruikt. Dat is niet voor niets. In de wijze waarop de personele factor nu benaderd wordt, staan taken, structuren en systemen voorop. Denk maar aan *OBIP plus*, dan wel aan functiebeschrijvingen en schaalnummers. De bibliothecaris wordt te veel benaderd als een schaaldier. De factor inhoud en daarmee de collectie vermag echter meer ruimte.

De wens bibliothecarissen te leren ondernemen met inhoud lag ten grondslag aan de functie-innovatie. Dat kan niet zonder daarvoor functies te ontwerpen en die in te bedden in een cao. Toch is dat niet meer dan een middel. Naar mijn idee moet de factor inhoud veel meer leidend zijn. Zelfs als we daarvoor moeten teruggrijpen naar de traditie van het vak: het collectioneren. De bibliotheek heeft belang bij een hoogstaande collectie, een collectie die verbonden is met kennis.

### Front- en back-office

Er is zeker voortgang geboekt. Vele functionele schotten zijn verdwenen. Denk maar aan het rapport van de Commissie Taakanalyse



uit 1985. Dat de op mbo-niveau geschoolde bibliothecaris in de front-office werkt, vind ik net als Wiersma en De Vries een verdienste. Ik betreur het echter dat de op hbo-niveau geschoolde bibliothecaris er nagenoeg uit verdwenen is. Bibliotheken ontwikkelen hoogwaardige informatiepunten, maar investeren niet navenant in het bijbehorende klantcontact. *Leren schitteren* is niet geschreven om het einde van het vak van bibliothecaris in te luiden, maar vanuit de behoefte de onderliggende ambitie van de bibliothecaris te benaderen als drager van cultuur. Een cultuurdrager met de kenmerken: excellentie (het prestatieniveau), inspiratie (het energieniveau) en talent (het ambitieniveau). Wat mij betreft mag de hbo'er terug in de front-office, maar dan wel op een daarbij passend hoogwaardig niveau. Laten we niet de fout maken te denken dat de huidige dienstverlening appelleert aan dat opleidingsniveau, want dat doet het

nagenoeg nooit en nergens. Het streven te komen tot een *Academie voor Anders Kijken* komt onder andere voort uit de noodzaak om de relatie met de universitaire omgeving te leggen en te komen tot een leeromgeving op dat niveau. Wiersma en De Vries accentueren in hun reactie de triade: koers, focus en structuur. Het zijn ook de elementen die bij de functie-innovatie voorop hebben gestaan. Ze zijn mij derhalve vertrouwd, hetgeen niet wegneemt dat erop af te dingen is. Bijvoorbeeld ten aanzien van het vraagstuk van front- en back-office. De ervaring wijst uit dat het samenspel tussen front- en back-office beslissend is voor een succesvolle toepassing. In menige bibliotheek is het onderscheid tussen de beide echter uitgegroeid tot een harde scheiding. Zeker in bibliotheken waar de front-office gelijkgesteld wordt met het middelbare beroepsniveau en de back-office met het hoger beroepsniveau. Daar is een gevecht om de aandacht gaande. De medewerker in de back-office die zich inzet voor productontwikkeling krijgt alle krediet omdat met name vernieuwing telt. Hij is onderdeel van de dominante coalitie geworden. De medewerker in de front-office voelt zich de mindere. Het structuurvraagstuk van front- en back-office is alleen op te lossen vanuit de cultuurdimensie: communicatie, overleg, uitwisseling en dialoog. Deelnemers aan *Nieuw Elan* geven aan dat zij meer vanuit de menselijke factor (talent en teams) willen opereren, mede om op een creatieve manier te kunnen werken aan coalities buiten de bibliotheek. Dat kan uiteraard niet zonder koers en focus, maar de koppeling met de cultuurdimensie lijkt logischer.

### Samenwerking

De wijze waarop Wiersma en De Vries de bibliothecaris, net als de onderwijzer en de verpleegkundige, omarmen, doet sympathiek aan, maar is eerlijk gezegd wel politiek correct. De keuze in 2002 voor het *management development* programma *Nieuw Elan* is onder andere gemaakt vanuit het inzicht dat de bibliothecaris niet de enige motor kan zijn van vernieuwing. De bibliotheek kan zich niet vernieuwen als managers zelf ook niet vernieuwen. Bij de evaluatie van *Nieuw Elan* in 2007 is het inzicht ontstaan dat de innovatieve kracht van de bibliotheek geholpen is met een benadering waarin managers en professionals samen leren, weliswaar met respect voor ieders rol, maar toch. De actoren in de bibliotheek moeten samenwerken, ook als hun posities ongelijk zijn. Leerprogramma's waarin gekozen wordt voor een éénkantige benadering, waarin ofwel de manager ofwel de professional voorop wordt gesteld, hebben naar mijn overtuiging minder kans dan de programma's waarin de (creatieve) spanning tussen beide actoren groot wordt gemaakt. Daarom wordt in *Leren schitteren* gepleit voor zowel een systematische als systemische aanpak.

Tekst: Stef van Breugel  
Tekening: Roel Ottow