



**De branche in beweging
'De toekomst maak je samen'**

De visie van de denktank



BibliotheekWerk

Stichting BibliotheekWerk
Postbus 556
2501 CN Den Haag
070 376 5707
bibliotheekwerk@caop.nl
www.bibliotheekwerk.nl

Dit project is tot stand gekomen mede met behulp van financiering vanuit het Europees Sociaal Fonds.



Europese Unie
Europees Sociaal Fonds



Inleiding

“Er is geen enkele reden te bedenken waarom mensen een computer in huis zouden willen hebben.”
(Olsen, Ceo Digital Equipment, 1977)

Ken Olsen kon in 1977 niet voorspellen dat de computer twee decennia later wereldwijd beschikbaar zou zijn. Wij kunnen ook met geen mogelijkheid voorspellen hoe de wereld er over 10 jaar uitziet. Wat wel zeker is, is dit: De bibliotheek vindt zich opnieuw uit. Waar de bibliotheek ooit de poort was naar kennis en cultuur, dreigt zij nu door de tijd ingehaald te worden. De noodzaak neemt af om als bibliotheek een eigen collectie beschikbaar te stellen. De samenleving heeft zich door vergaande digitalisering ontwikkeld tot een kennissamenleving. En terwijl de overheid zich terugtrekt vinden maatschappelijke en economische veranderingen razendsnel plaats.

Wat is in het licht van deze ontwikkelingen de opdracht van de bibliotheek in 2025 en hoe kunnen bibliotheken daar invulling aan geven? De commissie Cohen¹ schets in het rapport ‘De bibliotheek van de toekomst’ een toekomstbeeld: Een bibliotheek waar het draait om verbindingen, waar het accent verschoven is van collectie naar connectie. De transformatie vraagt om een innoverende, ondernemende houding bij bibliotheken. Van iedereen in de bibliotheek, van werkvloer tot bestuur.

Van medewerkers wordt in toenemende mate ondernemend gedrag en verantwoordelijkheid voor eigen (professionele) ontwikkeling verwacht. De dialoog is hierbij onmisbaar, want daar komen wensen, belangen en mogelijkheden van medewerker én bibliotheek bij elkaar en kunnen creatieve oplossingen worden gevonden. Dit zorgt dat medewerkers duurzaam inzetbaar blijven en bibliotheken de noodzakelijke transitie kunnen maken. Maar hoe kan deze dialoog over ondernemerschap en ontwikkeling worden gestimuleerd? Stichting BibliotheekWerk (SBW) zocht antwoord op deze vraag en wilde deze graag samen met de branche beantwoorden. Mede met behulp van subsidie uit het Europees Sociaal Fonds (ESF) is daarom een denktank opgericht. Een groep HRM-ers, leidinggevenden, OR-leden en projectleiders/adviseurs uit de branche, is enthousiast aan de slag gegaan. Het resultaat is een toolbox vol met praktische instrumenten voor de branche. De toolbox is gebaseerd op een door de denktank ontwikkeld gedachtengoed over de dialoog en ondernemerschap. Het gedachtengoed is verbeeld in een animatie. In voorliggend rapport is de visie uitgeschreven en wordt verslag gedaan van de totstandkoming er van. De toolbox en de animatie vindt u op www.bibliotheekwerk.nl.

¹ Zie rapport ‘Bibliotheek van de toekomst’ opgesteld door een commissie onder leiding van Job Cohen.

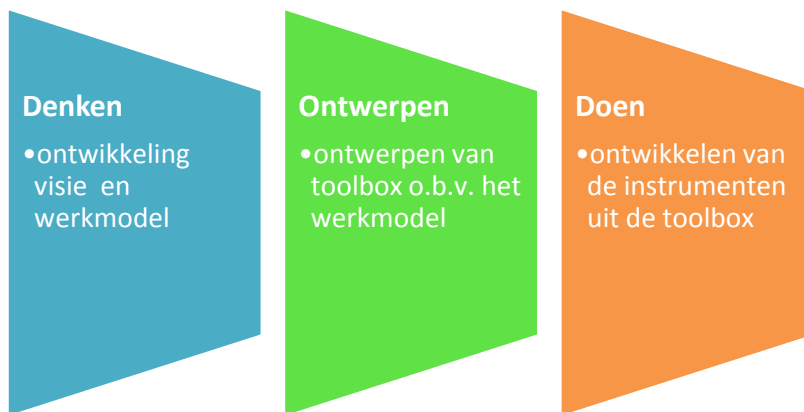


Wat is een denktank?

In een denktank gaan geïnteresseerden uit de praktijk gezamenlijk met een actueel vraagstuk aan de slag en werken zij in een korte periode toe naar een concreet en tastbaar resultaat. Het is een vorm van co-creatie gebruikmakend van de kennis en ervaring en het innovatief vermogen van de deelnemers. Waar nodig betreft een denktank expertise en inzichten van buiten. Bijzonder aan de werkwijze is dat het vooraf nog niet duidelijk is *wat* het resultaat zal zijn, enkel *dat* er een concrete opbrengst zal zijn.

SBW heeft een oproep gedaan aan de branche gedaan om deel te nemen aan de denktank. Dit leidde tot 16 enthousiaste reacties waarmee een gevarieerde denktank kon worden samengesteld (zie bijlage voor de samenstelling). De deelnemers namen een grote schat aan kennis en ervaring met zich mee en daar is door de begeleiders van de denktank – Joke Dekker en Diana Lettink (CAOP) – dankbaar gebruik van gemaakt.

De denktank is meerdere werksessies bijeengewoest en zijn daarbij gefaseerd te werk gegaan: Van **D**enken naar **O**ntwerpen naar **D**oen.



De toekomst maak je samen

Om de hoofdvraag ‘Hoe kan de dialoog over ondernemerschap in de branche openbare bibliotheken worden gestimuleerd?’ te kunnen beantwoorden, heeft de denktank zich eerst gebogen over vragen als: Wat verstaan we onder ondernemerschap?, Wanneer is een dialoog een ‘goede’ dialoog? en Waar liggen de uitdagingen in de branche? Door deze vragen met elkaar en vanuit verschillende invalshoeken te bekijken en te bespreken, ontstond er een visie. Aan de hand van een aantal verkregen inzichten, nemen we u stap voor stap mee.

Ondernemerschap is

Ondernemerschap is een veelomvattend begrip. De denktank heeft de essentie en randvoorwaarden van ondernemerschap teruggebracht tot vier kwadranten:



Toelichting:

Visie en strategie: Ondernemerschap kan niet zonder een visie en strategie. Hier vanuit kunnen kaders worden geschept waarbinnen men kan ondernemen. Deze kaders zijn nodig om (gericht) kansen te zien én te kunnen pakken.

Kracht: Ondernemerschap vereist kracht. De denktank heeft aangegeven dat voor goed ondernemerschap het onder andere belangrijk is om zelfbewust en trots te zijn én anderen te laten zien wat je kunt.

Kansen: Kansen zien en nemen is een belangrijk onderdeel van ondernemerschap, veel elementeringen daarover.

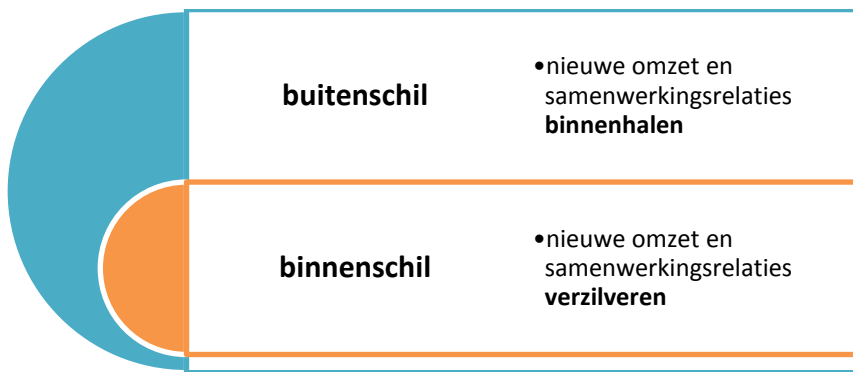
Resultaat: Bij ondernemerschap hoort ook het sturen op resultaat. Van een ieder wordt verwacht dat hij/zij resultaatbewust handelt (incl. het toepassen van de plan do check act -cyclus).



Niet iedereen hoeft ondernemend te zijn de breedste zin van het woord

Dit was een belangrijke ‘eyeopener’ voor de denktank. Ondernemerschap is weliswaar veelomvattend, maar niet iedereen hoeft ondernemend te zijn in de breedste zin van het woord, zoals nieuwe omzet genereren en nieuwe samenwerkingsrelaties binnenhalen. Wel kan een ieder vanuit zijn/haar functie en mogelijkheden een bijdrage leveren aan ondernemerschap. Het gaat in de kern om een ondernemende houding en gedrag. Hiermee wordt ondernemerschap **behapbaar, concreet en realistisch** voor iedereen in de bibliotheek..

De mate waarin medewerkers in bibliotheken ondernemend zijn, kan dus verschillen. De denktank maakt dit duidelijk door een fictief onderscheid te maken tussen medewerkers in de binnen- en de buitenschil.²



Hierbij geldt:

- De *buitenschil* in het model visualiseert ondernemerschap in de breedste zin van het woord: nieuwe omzet en nieuwe samenwerkingsrelaties binnenhalen.
- De *binnenschil* de dienstverlening die nodig is om de nieuwe omzet en de nieuwe samenwerkingsrelaties te ‘verzilveren’.
- De binnen- en buitenschil hebben elkaar nodig.

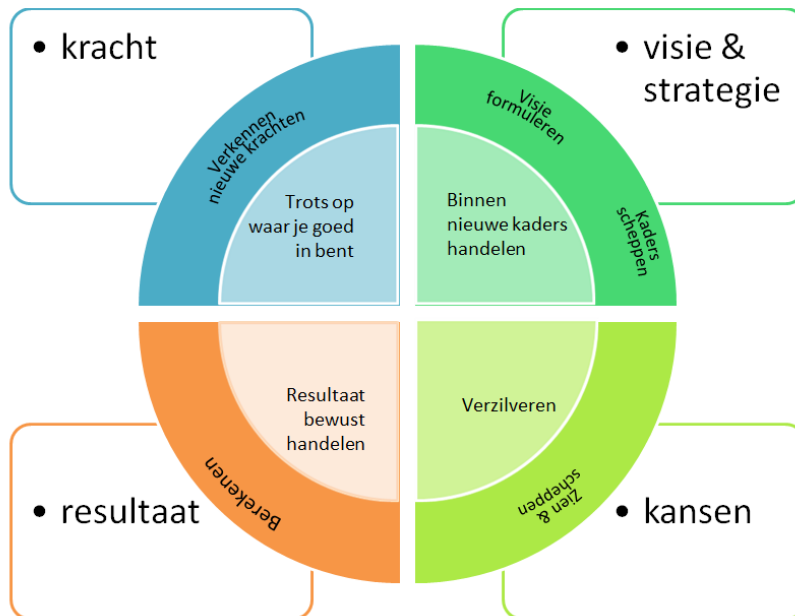
Met deze eyeopener is enerzijds recht gedaan aan mensen. ‘Niemand is ontslagen van zijn/haar verantwoordelijkheid’, er wordt van iedereen initiatief verwacht. Anderzijds wordt niemand overvraagd. Het maakt ook de discussie of bepaalde elementen van ondernemerschap sterk persoonsgebonden en daarmee niet ontwikkelbaar zijn, minder relevant. Van een ieder kan initiatief worden gevraagd.

² In de praktijk zal deze scheidslijn niet hard zijn en kunnen medewerkers ook in verschillende schillen actief zijn. De denktank wil met deze indeling laten zien dat er gradaties in ondernemerschap zijn.



Ondernemend gedrag vertaald

De denktank heeft vervolgens aan de hand van de vier kwadranten van ondernemerschap een vertaling naar ondernemend gedrag in de binnen- en buitenschil gemaakt.



Toelichting:

Visie en strategie: Een organisatie heeft een visie en strategie nodig van waaruit kaders worden geschetst ('anders is alles een kans en raak je verlamd'). Het formuleren van visie en strategie en het scheppen van kaders is de taak van de buitenschil. Van de medewerkers in de binnenste schil wordt verwacht dat zij binnen de gegeven kaders handelen.

Kracht: In de bijeenkomst is aangegeven dat het van belang is om zelfbewust en trots te zijn en te laten zien wat je kunt. Dit geldt voor iedereen. Voor de buitenschil zou extra kunnen gelden dat zij ook op zoek gaan naar nieuwe krachten (bijv. in de veranderende rol van bibliotheken).

Kansen: Ook is geconstateerd dat het zien en benutten van kansen één ding is (taak van de buitenste schil), maar dat het minstens zo belangrijk is dat er een back office is die de kansen kan verzilveren (taak binnenste schil). Overigens kunnen ook in de binnenschil kansen worden gezien en genomen, maar deze zijn van een andere orde; liggen veelal dichtbij het dagelijkse werk.

Resultaat: Van een ieder wordt verwacht dat hij/zij resultaat bewust handelt (financieel, inhoudelijk, procesmatig, incl. toepassen pdca-cyclus). Voor de buitenschil ligt het accent wellicht op het ontwikkelen van nieuwe diensten en nieuwe relaties. Voor de binnenschil wellicht meer op nieuwe diensten voor bestaande relaties of net iets anders ingekleurde bestaande diensten voor bestaande of nieuwe relaties. En vergeet de bevestiging van de bestaande relaties niet: door hen open vanuit het nieuwe kader te benaderen, zijn er ongetwijfeld mogelijkheden om hen te verrassen.



De dialoog is onmisbaar: de toekomst maak je samen

Ondernemerschap kan niet zonder dialoog. Allereerst om tot afstemming te komen. In het voorbeeld van kansen: er kunnen nieuwe kansen worden gezien, maar om deze te kunnen verzilveren zijn anderen in de organisatie nodig.

De dialoog is ook nodig om groei en ontwikkeling mogelijk te maken. Eerder in dit verslag is geconcludeerd dat iedereen ondernemend kan zijn vanuit zijn/haar mogelijkheden. De stap naar ondernemerschap wordt daarmee weliswaar kleiner, maar vaak is hierbij coaching en motivatie nodig. Iedere verandering is in oorsprong spannend. Soms zullen medewerkers moeten worden verleid én ondersteund om nieuwe stappen te zetten, klein of groot. Dit kan alleen in een open dialoog waar ruimte en vertrouwen is. (Let op: onjuiste beeldvorming kan hier juist belemmerend in werken!).

Naast openheid en vertrouwen zijn voor een goede dialoog kaders nodig, zodat de verwachtingen voor een ieder helder zijn. De ervaring leert dat wanneer mensen met een verschillende verwachting aan tafel zitten en dit onbesproken blijft, er geen echte dialoog tot stand komt.

De dialoog is ook nodig om draagvlak voor de noodzakelijke transformatie te krijgen. Betrek medewerkers tijdig en ga samen in gesprek over de toekomst. Benut het innovatief vermogen van de werkvloer.

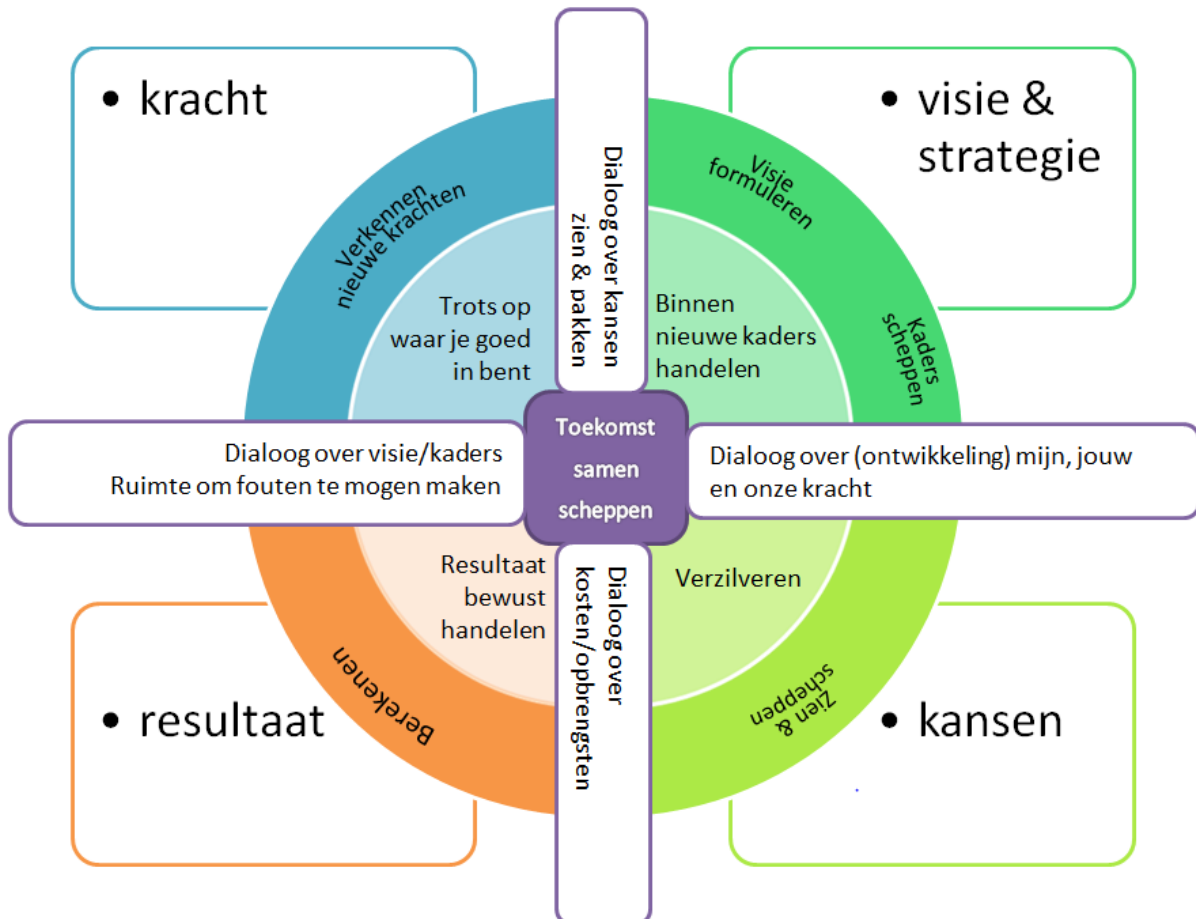
De denktank concludeert: De dialoog is onmisbaar, de toekomst maak je samen!





Het werkmiddel

De visie van de denktank is samengevat in een werkmiddel. Met dit model is de denktank doorgesamen naar de ontwerpfasen:





Waar ligt de uitdaging? Het ontwerp van de toolbox

In de fase **O**ntwerpen heeft de denktank de witte en zwarte vlekken in kaart gebracht: Wat is er al en werkt en wat ontbreekt nog? Ook is gekeken naar de uitdagingen in de branche. Net als bij het ontwikkelen van de visie werden de contouren stap voor stap zichtbaar.

Om de dialoog over ondernemerschap te stimuleren zijn instrumenten nodig. Hulpmiddelen om de dialoog in de bibliotheken op gang te brengen op vier niveaus:

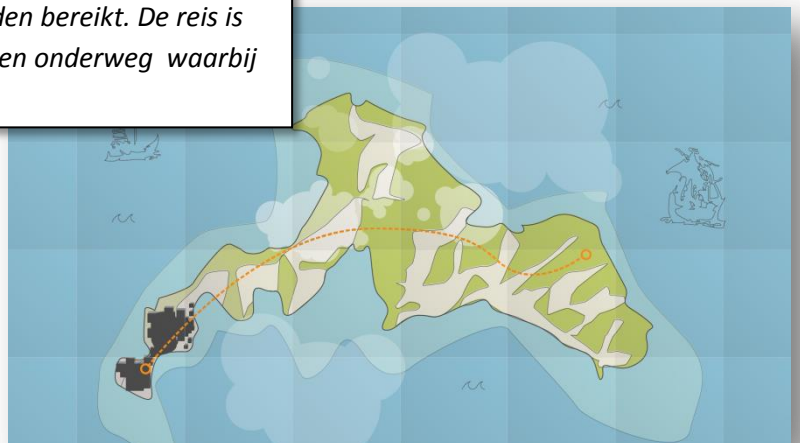
De branche is in beweging. Wat betekent dit voor onze bibliotheek, wat betekent dit voor ons team, en wat betekent dit voor mij? Door hierover de dialoog te voeren ontstaan er gedeelde kaders waarbinnen een ieder uitgenodigd wordt om mee te doen. De toolbox is bedoeld om deze dialoog te stimuleren en te faciliteren.

De denktank ging op zoek naar 'verleidinstrumenten' die:

- Gaan over het hoe, niet over het wat (de denktank blijft weg van de inhoud; dat is aan de landelijke, regionale organisaties en de lokale bibliotheken)
- Die multifunctioneel toepasbaar zijn (te gebruiken op verschillende manieren en door allerlei 'typen bibliotheken').
- Die zowel in samenhang als losstaand te gebruiken zijn en ruimte voor aanpassing bieden
- De gebruik maakt van een communicatiemix.

Om samenhang tussen de instrumenten te creëren is de metafoer van een (ontdekkings)reis bedacht:

De branche is in beweging. Bibliotheken zoeken naar nieuwe wegen van dienstverlening en relaties. Ze stippelen een route uit naar een nieuwe bestemming. Medewerkers worden uitgenodigd om mee te gaan op reis. Iedereen die wil kan mee. Van een ieder wordt initiatief verwacht, alleen dan kan bestemming (de stip op de horizon) worden bereikt. De reis is ook leuk, er zijn verrassende ontmoetingen onderweg waarbij talenten worden ontdekt en benut.





De toolbox De branche in beweging

In de laatste fase zijn de instrumenten ontwikkeld. Deze zijn gebundeld in een digitale toolbox. De toolbox De brache in beweging bestaat uit:

- Een animatiefilm De toekomst maken we samen
- Een visiedocument De toekomst maken we samen
- Een routespel (met handleiding)
- De koffers van collectie naar collectie (met handleiding)
- De reischeque (tips voor de dialoog medewerker en leidinggevende)
- Een inspiratiebox met allerhande voorbeelden uit de praktijk rond ondernemerschap en dialoog

De toolbox is te vinden op www.bibliotheekwerk.nl



Bijlage Samenstelling denktank

Aan de denktank In dialoog naar ondernemerschap hebben de volgende personen en organisaties deelgenomen:

Deelnemer	Organisatie
Bonne Westdorp	Idea
Christine Oyen	VOB
Irene Tervoort	Rijnbrinkgroep
Jacqueline Roelofs	Rijnbrinkgroep
Lieuwe de Vries	KGCA
Mischa van Vlaardingen	bibliotheek Rotterdam
Petra Jellema	Probiblio
Rutger van den Assem	Cubiss
Silvia Dobbelsesteen	Cubiss
Tineke Meesters	Bibliotheek Bollenstreek
Marjan Poort	Bibliotheek Utrecht
Wilfred Hagendoorn ³	Bibliotheek Drenthe
Margot de Vaan	Bibliotheek Eemland
Douwe van de Bijl	Bibliotheek Groningen
Loes Ike	Bibliotheek Veenendaal
Wilma Holverda	Bibliotheek Midden Brabant

Diana Lettink en Joke Dekker, adviseurs van het CAOP, hebben de denktank begeleid.

³ Wilfred heeft alleen aan de eerste fase meegedaan