



# De bibliotheek als ondernemend kennisinstituut

*Een bedrijfskundige visie op  
Nederlandse openbare bibliotheken*

Marina Polderman  
Studentnummer: 0210439  
Master: Business Administration  
Specialisatie: Organizational Design and Development  
Faculteit der Managementwetenschappen  
Radboud Universiteit Nijmegen

Begeleider: Prof. dr. J.A.C.M. Doorewaard  
Meelezer: Dr. J.M.I.M. Achterbergh

December 2010

*Afbeelding voorpagina: De Meester van Katherina van Kleef, De Heilige Laurentius (detail).  
Folio M-266 in Getijdenboek van Katherina van Kleef, ca. 1440  
Collectie The Morgan Library & Museum, New York, bron: website museum Het Valkhof Nijmegen  
Laurentius is de beschermheilige van bibliothecarissen.*

## VOORWOORD

Een van de eerste weken in groep 3 van de basisschool. Ik herinner het me nog als de dag van gisteren. Voor het eerst naar de openbare bibliotheek! Onder begeleiding van de juffrouw gingen we op pad. Ver weg lag die bibliotheek niet. Binnen drie minuten stonden we er met zijn allen binnen. Voor iedereen werd een pasje gemaakt en in een heerlijk ouderwets stoffen tasje mocht je meenemen wat je de komende weken zou willen lezen. De herinnering aan die eerste keer in de bibliotheek is in mijn geheugen nog altijd springlevend. De geur, de geluiden, de gezichten van het personeel, het lijkt allemaal nog zo dichtbij. Toch schrijven we inmiddels al zo'n twintig jaar verder...

In de tussentijd bleef de bibliotheek een vaste schakel in mijn leven. Toen ik op de middelbare school zat, nam ik in de vakantie of in het weekend vaak de trein naar Middelburg, om daar te genieten van de geweldige collectie en natuurlijk van het uitzicht op de Lange Jan. Het was in die tijd dat ik columnschrijver was voor een internetmagazine, en juist in een van die columns bezong ik de bibliotheek. Die column, mijn vroegste schrijfsel over de bibliotheek, mag vanzelfsprekend niet ontbreken in deze scriptie. Zie de volgende pagina dus.

Na de middelbare school volgde de studietijd en verruilde ik de openbare bibliotheek vaak voor de universiteitsbibliotheek. Maar niet altijd! Het bewijs daarvan is te vinden in Bibliotheekblad van december 2009, waarin ik op de foto kwam te staan toen ik aan het studeren was in de bibliotheek in Middelburg.

En toen werd het 2010 en moest ik mijn scriptie Bedrijfswetenschappen gaan schrijven. En tja, ik kon het niet laten. Mijn liefde voor de openbare bibliotheek kwam gelijk weer naar voren. Het resultaat is niet alleen de scriptie die hierna volgt. Het resultaat is bovenal een prachtige tijd waarin ik me grenzeloos mocht verdiepen in de wereld van de bibliotheek. Bibliotheken "undercover" bezoeken, interviews houden met mensen in het bibliotheekveld, oude edities van Bibliotheekblad doorspitten op zoek naar leuke citaten of inspirerende denkers... mijn leven draaide om de bibliotheek. Ik werd lid van de Koninklijke Bibliotheek, ik behield mijn lidmaatschap van de Zeeuwse Bibliotheek (mijn Zeeuwse roots!), ik werd zomerlezer van de bibliotheek in Nijmegen, gastlezer in Arnhem... en intussen inspireerde ik familie en vrienden om toch vooral de bibliotheek weer eens op te zoeken, dat rijke instituut. Ik werd, voor zover ik het al niet was, een ware bibliotheekidealist.

Dank heb ik te zeggen aan velen, ik zou er pagina's aan kunnen wijden. Dat doe ik nu maar niet. Maar een kort woord van dank mag niet ontbreken; vanzelfsprekend dank aan mijn begeleider, professor Doorewaard, voor zijn inspiratie en vertrouwen. Veel dank aan alle geïnterviewden en andere betrokkenen die mij vertrouwd maakten met het bibliotheekveld. Speciaal wil ik Rob Bruijnzeels, Sjaak Driessen, Kees Hamann, Edwin Mijsbergen en Pieter Offermans bedanken voor de bevlogenheid waarmee ze mij altijd weer verder hielpen.

Andrea, dank voor jouw begrip en flexibiliteit wat betreft mijn werkdagen, maar bovenal voor jouw steun en vertrouwen. Leonard, veel dank aan jou, we bewandelden samen het pad vol stralende sterren en westerstormen... Bovenal ook dank aan mijn ouders en zus, die het mogelijk hebben gemaakt dat ik me zonder zorgen kon bezighouden met mijn liefde voor de bibliotheek.

*... ik hoor de echo van een voetstap als het ritme van de zee ... (Ernst Jansz)*



★ ★ ★ ★ ★ door Marina polderman

## Lekker Muf!

**Editor:**  
Marina Polderman

**Geboortedatum:**  
16 jaar

**School:**  
5 vwo op het Buys  
Ballot College in Goes

### doe mee !!

Schrijf ook een artikel voor  
ScoolDown en stuur het naar  
de redactie.

**Kijk naar het Colofon**

**Een poos geleden las ik een artikel over "de digitale revolutie". Er werd gesproken over de gevolgen hiervan, en een van de deskundigen twijfelde aan "het voortbestaan van de bibliotheek". Citaat: "met de komst van internet is de bibliotheek overbodig." Maar ik heb zo mijn twijfels daarover...**

Als scholier maak ik natuurlijk regelmatig gebruik van internet; vooral samenvattingen, uittreksels en boekbesprekingen voor leesdossiers van Nederlands en vreemde talen zijn heel handig! Je vraagt je af wie vandaag de dag nog zelf verslagen maakt...

Maar natuurlijk gebruik ik internet lang niet alleen voor school. 's Avonds msn-en (staat dit woord al in de Van Dale?) met vriendinnen, en minstens een paar keer per dag "even m'n mail checken."

Tot vanmiddag. Ik heb een uittreksel nodig van een Frans boek (Moderato Cantabile - Marguerite Yourcenar: een aanrader!), en heb geen zin om weer achter de computer te kruipen en naar het beeldscherm te gaan staren. Nee, in plaats daarvan besluit ik op m'n fiets te stappen en naar de bibliotheek te rijden.

Geen flitsende "banners", knipperende advertenties, maar kasten vol "ouderwetse" boeken. Ik pak een boek, sla het open en het bekende oude-boeken-luchtje stijgt op. Lekker muf.

En dan weet ik het zeker. Deze "rustgevende" omgeving en deze boekenluchtjes zijn uniek. Internet mag dan handig zijn, maar ik ga voor de bibliotheek. Zeker weten!

Marina

## **SAMENVATTING**

### ***Het onderzoek***

Een scriptie schrijven over *de* openbare bibliotheek in Nederland is een lastige opgave. Weliswaar spreekt iedereen over “de bieb”, de organisatie van het bibliotheekveld en van de individuele bibliotheken blijkt zich allerminst te kenmerken door eenheid. In deze scriptie wordt desalniettemin een poging gedaan om tot algemene uitspraken te komen over het Nederlandse bibliotheekveld op basis van onderzoek bij individuele bibliotheken. In een masterscriptie Bedrijfswetenschappen is het logisch dat de organisatorische aspecten centraal staan. En bovendien... “bestaat [er] binnen de culturele sector nauwelijks theorievorming over nieuwe organisatievormen. Slechts een handvol onderzoekers voelt zich geroepen om deze theorievorming tot ontwikkeling te brengen.” (Hagoort, in Broekhuijsen et al., 2005, p. 76).

De centrale vraag van dit onderzoek draait om de relatie tussen omgeving, strategie en organisatorische inrichting (de infrastructuur) van de (individuele) openbare bibliotheek. Welke strategie kiezen bibliotheken op basis van de complexe omgeving en welke gevolgen heeft dit voor de inrichting van de organisatie?

De doelstelling van dit onderzoek is het verder ontwikkelen van de theorie over (openbare) bibliotheken in Nederland, door bij te dragen aan de theorieontwikkeling over de (gewenste) infrastructuur van Nederlandse openbare bibliotheken aan het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw. Dit doel wordt gerealiseerd door inzicht te geven in de invloed van omgevingsfactoren van het bibliotheekveld op de strategische opties voor openbare bibliotheken en de consequenties van deze strategische opties voor de gewenste infrastructuur (arbeidsverdeling en human resources) van Nederlandse openbare bibliotheken.

Er wordt gekozen voor een inductieve aanpak. Dit resulteert in een gefaseerd onderzoek, waarbij de kernconcepten (omgevingsfactoren, strategische opties, infrastructuur en competenties) steeds opnieuw worden ingevuld en aangescherpt op basis van verkregen informatie, resulterend in een eerste globaal conceptueel model, een tweede conceptueel model en een definitief conceptueel model. Gegevens worden verkregen door middel van literatuurstudie, (open) interviews en observaties.

### ***De bevindingen***

Over de complexe omgeving van het bibliotheekveld bestaat veelal wel overeenstemming; echter de keuzes die vervolgens worden gemaakt wat betreft strategie en organisatorische inrichting zijn divers. Twee (Weberiaanse) ideaaltypen komen uiteindelijk naar voren. Het eerste ideaaltype (‘de bibliotheek als onderneming voor de consument’) betreft bibliotheken die kiezen voor een retailbenadering, waarbij vernieuwingen in het distributiemodel van de bibliotheek centraal staan. Deze bibliotheken houden zich bijvoorbeeld sterk bezig met een aantrekkelijke presentatie van de collectie, op basis van inzichten verkregen in de retailsector. Het tweede ideaaltype (‘de bibliotheek als kennisinstituut voor de burger’) gaat om bibliotheken die de nadruk leggen op een contextbenadering, waarbij het bieden van context aan de collectie centraal wordt gesteld. Binnen deze benadering wordt sterk belang gehecht aan de bibliotheek als kennisinstituut.

De gevolgen voor de infrastructuur (in dit onderzoek afgebakend tot arbeidsverdeling en human resources) zijn divers. De retailbenadering vraagt bijvoorbeeld om personeel met verkoopkwaliteiten zoals in een winkel, waarbij extraversie, trots en ondernemendheid centraal staan. De bibliotheken die werken vanuit een contextbenadering zijn veelal meer gericht op waarden als vakmanschap, expertise en gedegen kennis van de collectie. Bevindingen over de arbeidsverdeling lopen uiteen. Er is discussie over de vraag hoe functies ingevuld moeten

worden en in de praktijk zijn er op het gebied van de arbeidsverdeling veel verschillen in de bezochte bibliotheken. De meningen lopen uiteen of functies nu juist meer of minder specialistisch moeten worden. Er zijn verschillende opvattingen over de scheiding tussen front- en backoffice die in veel bibliotheken een feit is. Bibliotheken die werken vanuit de retailbenadering hebben een voorkeur om de backoffice gezamenlijk op te pakken, terwijl bibliotheken die werken vanuit een contextbenadering hier vaak minder enthousiast over zijn.

### ***De toekomst: de bibliotheek als ondernemend kennisinstituut***

Uiteindelijk zijn ideaaltypen theoretische constructen en is de praktijk complexer. Toch is het denken in tegenstellingen wel prominent aanwezig in het bibliotheekveld. Een integratie van de visies die voortkomen uit deze twee ideaaltypen, is een visie waarbij de bibliotheek zich naar buiten profileert als ondernemend kennisinstituut, een nieuw ideaaltype dat in het laatste hoofdstuk van deze scriptie wordt gepresenteerd. Dit nieuwe ideaaltype vormt de belangrijkste aanbeveling van dit onderzoek. De omgeving in het ideaaltype van de bibliotheek als ondernemend kennisinstituut mag niet langer gezien worden als een bedreiging, waarin de ontwikkelingen sneller gaan dan is bij te houden. Veel meer moet de omgeving aanvaard worden zoals die is; de complexiteit en veranderlijkheid omarmen en die juist en bovenal als vertrekpunt nemen bij het vaststellen van de strategie.

De strategie van een bibliotheek als ondernemend kennisinstituut berust op twee pijlers: een ondernemende houding en kennis als basis. Op het gebied van ondernemendheid valt door bibliotheken nog veel te leren. Nog te veel is de bibliotheekwereld naar binnen gekeerd. De 'retailbibliotheken' lijken de retail vaak als doel op zich te hanteren. Dat is jammer, omdat met de ondernemende houding van het retailperspectief juist veel te bereiken is. De nadruk moet dan wel gelegd (blijven) worden op de rol van de bibliotheek als aanbieder van context: de bibliotheek als plaats van en voor kennis, inspiratie en onafhankelijkheid. Die rol blijft in een toenemend polariserende samenleving ontzettend belangrijk. Drie argumenten in het publieke debat zijn belangrijk om de bibliotheek als ondernemend kennisinstituut te profileren: het publieke argument (de bibliotheek als vrij toegankelijke publieke plaats), het economische argument (de bibliotheek in een kennissamenleving levert een bijdrage aan het economische en sociale kapitaal) en het duurzame argument (de bibliotheek als instituut waar consumptie nu eens niet centraal staat).

In het nieuwe ideaaltype wordt de arbeidsverdeling benaderd vanuit de sociotechniek, een integrale organisatie-ontwerpleer, afgeleid van de systeemtheorie. Er wordt gestreefd naar een bibliotheekorganisatie waarin de arbeidsverdeling zich kenmerkt door een nadruk op 'stroomdenken' (functies niet langer als aparte eilanden) en een minder rigide scheiding tussen front- en backoffice. Op HR-gebied heeft in dit nieuwe ideaaltype een combinatie van de uitgangspunten van de retail- en contextbenadering de voorkeur.

Additionele aanbevelingen op basis van dit onderzoek zijn uitgesplitst in een aantal theoretische en een aantal praktische aanbevelingen. De theoretische aanbevelingen hebben betrekking op de theorievorming over de openbare bibliotheek, en specifiek over wetenschappelijk onderzoek in het bibliotheekveld. Er is meer wetenschappelijk onderzoek in het bibliotheekveld gewenst; specifiek met betrekking tot de infrastructuur van de Nederlandse openbare bibliotheek en met betrekking tot het toepassen van de sociotechniek op de arbeidsverdeling van de Nederlandse openbare bibliotheek. Praktische aanbevelingen richten zich meer op het karakter van het bibliotheekdebat: nadruk dient te liggen op het overstijgen van het denken in tegenstellingen en op het vergroten van het creatieve denken over de plaats en waarde van de bibliotheek. Een verdere reflectie op het ideaaltype van de bibliotheek als ondernemend kennisinstituut hoort daar vanzelfsprekend ook bij.

# INHOUDSOPGAVE

<b>1. Inleiding</b>	<b>9</b>
1.1. Introductie	9
1.2. Aanleiding	10
1.2.1. <i>Aanleiding vanuit literatuur over de openbare bibliotheek</i>	10
1.2.2. <i>Aanleiding vanuit OD&amp;D-perspectief</i>	11
1.3. Doelstelling	12
1.4. Onderzoeksmodel en onderzoeksmethode	13
1.4.1. <i>Onderzoeksmethode</i>	13
1.4.2. <i>Onderzoeksmodel</i>	13
1.5. Vraagstelling	14
1.6. Opzet scriptie	14
<b>2. Methodologische verantwoording</b>	<b>15</b>
2.1. Introductie	15
2.2. Globaal conceptueel model	15
2.3. Kernconcepten	16
2.4. Onderzoeksstrategie	17
2.5. Totstandkoming conceptuele modellen	18
2.6. Betrouwbaarheid en validiteit	20
<b>3. Eerste globale conceptueel model</b>	<b>22</b>
3.1. Introductie	22
3.2. Actoren in het bibliotheekveld	22
3.3. Bibliotheek Vlissingen	25
3.3.1. <i>Introductie Bibliotheek Vlissingen</i>	25
3.3.2. <i>Omgevingsfactoren</i>	25
3.3.3. <i>Strategische opties</i>	26
3.3.4. <i>Arbeidsverdeling</i>	28
3.3.5. <i>HR</i>	29
3.4. Conclusie	29
3.4.1. <i>Beantwoording vraagstelling</i>	29
3.4.2. <i>Presentatie eerste globale conceptueel model</i>	31
<b>4. Tweede conceptueel model</b>	<b>33</b>
4.1. Introductie	33
4.2. Omgevingsfactoren van het bibliotheekveld	33
4.2.1. <i>Inbedding bibliotheekveld in samenleving</i>	34
4.2.2. <i>Trends in mediagebruik</i>	36

<i>De openbare bibliotheek binnen een functioneel gedifferentieerde maatschappij: intermezzo</i>	38
4.3. Strategische opties voor bibliotheken	41
4.3.1. <i>Van omgeving naar strategie</i>	41
4.3.2. <i>Van functies naar strategie</i>	41
4.3.3. <i>Trends in keuze strategie</i>	43
4.4. Infrastructuur van bibliotheken	45
4.4.1. <i>Arbeidsverdeling</i>	45
4.4.1.1. <i>Proces van functie-innovatie</i>	45
4.4.1.2. <i>Vorming van basisbibliotheken</i>	46
4.4.2. <i>HR</i>	47
4.4.2.1. <i>Afbakening</i>	48
4.4.2.2. <i>HR in de bibliotheek (algemeen)</i>	48
4.4.2.3. <i>Strategische HR-planning</i>	49
4.4.2.4. <i>Scholing en ontwikkeling</i>	50
4.4.2.5. <i>Relatie strategische opties-HR</i>	52
4.5. Conclusie	52
4.5.1. <i>Beantwoording vraagstelling</i>	52
4.5.2. <i>Presentatie tweede conceptueel model</i>	54
<b>5. Definitief conceptueel model</b>	<b>56</b>
5.1. <i>Introductie</i>	56
5.2. <i>Strategische opties</i>	56
5.2.1. <i>Retailbenadering</i>	57
5.2.2. <i>Contextbenadering</i>	58
5.2.3. <i>Confrontatie nieuwe data met conceptueel model</i>	59
5.3. <i>Infrastructuur</i>	60
5.3.1. <i>Gevolgen retailbenadering voor de infrastructuur</i>	60
5.3.2. <i>Gevolgen contextbenadering voor de infrastructuur</i>	61
5.3.3. <i>Confrontatie nieuwe data met conceptueel model</i>	62
5.4. <i>Competenties</i>	64
5.5. <i>Twee ideaaltypen</i>	65
5.6. <i>Conclusie</i>	67
5.6.1. <i>Beantwoording vraagstelling</i>	67
5.6.2. <i>Presentatie definitief conceptueel model</i>	68
<b>6. Conclusie</b>	<b>70</b>
6.1. <i>Introductie</i>	70
6.2. <i>Conclusies</i>	70
6.3. <i>Een nieuw ideaaltype</i>	71
6.3.1. <i>Omgeving</i>	72
6.3.2. <i>Strategie</i>	73
6.3.3. <i>Infrastructuur</i>	75
6.3.3.1. <i>Arbeidsverdeling</i>	75



6.3.3.1.1. Sociotechnische arbeidsverdeling: stroomsgewijs produceren	75
6.3.3.1.2. Sociotechnische arbeidsverdeling & de openbare bibliotheek: huidige situatie	77
6.3.3.1.3. Sociotechnische arbeidsverdeling & de openbare bibliotheek: gewenste situatie	79
6.3.3.2. HR	80
6.3.4. Competenties	81
6.3.5. Samenvatting nieuw ideaaltype	82
6.4. Additionele aanbevelingen	83
6.4.1. Theoretische aanbevelingen	83
6.4.2. Praktische aanbevelingen	83
6.5. Reflectie	84
<b>Literatuur</b>	<b>86</b>
<b>Bijlage 1: Geïnterviewden</b>	<b>90</b>

*Figuur 1 – Onderzoeksmodel*

*Figuur 2 – Kernconcepten*

*Figuur 3 – Het huidige openbare bibliotheekstelsel in Nederland*

*Figuur 4 – Eerste globale conceptueel model*

*Figuur 5 – Tweede conceptueel model*

*Figuur 6 – Definitief conceptueel model*

# 1. INLEIDING

## 1.1. INTRODUCTIE

De openbare bibliotheek is de grootste culturele instelling van Nederland met anno 2010 zo'n 4 miljoen leden (cijfers afkomstig van de branchevereniging Vereniging van Openbare Bibliotheken, VOB). De eerste openbare bibliotheken ontstonden in Nederland aan het begin van de twintigste eeuw. Pas in 1975 werd de basis gelegd voor een landelijke openbare bibliotheekvoorziening, toen de Wet op het openbaar bibliotheekwerk werd ingevoerd. De bibliotheek werd hierin benoemd als een basisvoorziening, die voor iedereen beschikbaar moest zijn.

In de jaren tachtig van de vorige eeuw is er sprake van een decentralisering van de bibliotheekbranche, waarbij de gemeente de voornaamste opdrachtgever en subsidiegever van de bibliotheek wordt.

In 2001 worden er afspraken gemaakt over de vorming van een netwerk van basisbibliotheken in het Koepelconvenant herstructurering openbaar bibliotheekwerk (in het veld beter bekend als 'de commissie-Meijer'). Basisbibliotheken dienen voldoende omvang te hebben qua verzorgingsgebied (minimaal 30-35.000 inwoners, maar bij voorkeur meer).

Momenteel zijn er ongeveer 160 basisbibliotheken die samen ongeveer 1100 vestigingen en een aantal bibliobushaltes verzorgen ([www.debibliotheken.nl](http://www.debibliotheken.nl), 2010).

De geschiedenis van de Nederlandse openbare bibliotheek is uitvoerig gedocumenteerd in de studie 'Lezen voor iedereen: Geschiedenis van de openbare bibliotheek in Nederland' (Schneiders, 1990). Ook de uitgave 'Nederlandse bibliotheekgeschiedenis: Van librije tot virtuele bibliotheek' (Schneiders, 1997) is in dit licht interessant.

Of de openbare bibliotheek de belangrijke positie als grootste culturele instelling van Nederland de komende jaren zal blijven behouden is allerm minst zeker, en zelfs onwaarschijnlijk. Het draagvlak voor de openbare bibliotheek neemt af, in een tijd waarin informatie vrij beschikbaar is door digitalisering en door de opkomst van nieuwe media. De openbare bibliotheek, in een klassiek geworden definitie omschreven als "de plaatselijke toegangspoort tot kennis, die een essentiële voorwaarde schept voor levenslang leren, onafhankelijke besluitvorming en de culturele ontwikkeling van individuen en maatschappelijke groeperingen" (Unesco Manifest, 1994, p. 1) moet zich dan ook beraden op haar toekomst. Dat dit reeds veelvuldig gebeurt, blijkt uit diverse recente publicaties die in de volgende paragraaf, waarin de aanleiding van deze scriptie wordt besproken, centraal zullen staan.

De opbouw van het eerste hoofdstuk van deze scriptie is als volgt. In de volgende paragraaf staat de aanleiding voor het onderwerp van deze scriptie centraal. Daarna zal de doelstelling van het onderzoek (1.3.) geformuleerd worden. De gehanteerde onderzoeksmethode en het onderzoeksmodel zullen besproken worden in 1.4., uitmondend in de vraagstelling die gehanteerd zal worden als leidraad bij deze scriptie (1.5.). Tot slot wordt de opzet van deze scriptie uiteengezet (1.6.). Nog een algemene opmerking vooraf. Wanneer er in de komende hoofdstukken gesproken wordt over 'bibliotheken' of 'openbare bibliotheken' mag hier 'Nederlandse openbare bibliotheken' worden gelezen.

## 1.2. AANLEIDING

### 1.2.1. Aanleiding vanuit literatuur over de openbare bibliotheek

In 2005 verscheen de Richtlijn voor basisbibliotheken van de VOB. Hierin zijn de vijf kernfuncties van de openbare bibliotheek geformuleerd. Deze functies “lijken breed geaccepteerd te zijn in de branche; sterke tegengeluiden bleven in ieder geval uit” (Huysmans & Hillebrink, 2008, p. 44). De functies zijn:

1. Kennis- en informatievoorziening: de basisbibliotheek als warenhuis van kennis en informatie.
2. Educatie: de basisbibliotheek als centrum voor ontwikkeling en educatie.
3. Cultuur: de basisbibliotheek als encyclopedie van kunst en cultuur.
4. Lezen en literatuur: de basisbibliotheek als inspiratiebron voor lezen en literatuur.
5. Ontmoeting en debat: de basisbibliotheek als podium voor ontmoeting en debat.

In 2008 verscheen het Sociaal en Cultureel Planbureau rapport ‘De openbare bibliotheek tien jaar van nu’ van Huysmans & Hillebrink. Huysmans is sinds 2006 hoogleraar Bibliotheekwetenschap aan de Universiteit van Amsterdam. Het SCP-rapport vormde de formele afronding van het proces van bibliotheekvernieuwing, zoals dat tien jaar eerder door de toenmalige Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in gang was gezet en waarin het eerder genoemde rapport van de Commissie Meijer leidend was geweest. Het SCP-rapport vormt de leidraad voor een strategische visie op de toekomst van de openbare bibliotheek. In het rapport worden twee toekomstbeelden van de bibliotheek over tien jaar neergezet. Het eerste toekomstbeeld, “de waarschijnlijke toekomst: gestaag afnemend draagvlak”, staat in het teken van een gestage afkalving van het gebruik. Vooral de kennis- en informatiefunctie zullen te lijden hebben onder de omgevingsveranderingen, zoals de digitalisering. Het tweede toekomstbeeld is, vanuit de positie van de openbare bibliotheek, nog zorgwekkender: “een mogelijke toekomst: de bibliotheek in de kantlijn”. Aannee bij dit toekomstscenario is dat bedreigingen een heel grote impact zullen hebben op de bibliotheek, waarbij de bibliotheek verwordt tot “de buurtsuper op de hoek: handig voor een snelle vergeten boodschap, maar verhoudingsgewijs te duur en met een te klein assortiment om klanten te verleiden tot de wekelijkse boodschappen” (p. 175). Naast deze twee toekomstscenario's wordt een schets van een wenselijke toekomst neergezet, waarin de bibliotheek marktcorrigerend optreedt.

Het SCP-rapport vormde dan ook een van de belangrijkste uitgangspunten voor de door de VOB in 2008 opgestelde ‘Agenda voor de Toekomst: De strategie van de Vereniging van Openbare Bibliotheken voor de jaren 2009-2012’. In deze Agenda formuleert de branche haar antwoord op de bedreigingen van de bibliotheek aan het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw. Vier thema's krijgen komende jaren prioriteit: Digitale bibliotheek, Collectie, Mediawijsheid, Lezen en leesbevordering. Deze thema's hebben betrekking op informatie, educatie en lezen (kernfunctie 1, 2 en 4 uit de Richtlijn voor Basisbibliotheken, 2005). De twee overige kerntaken (kunst en cultuur, ontmoeting en debat) krijgen op landelijk niveau minder nadruk, omdat ze veelal op lokaal niveau worden ingevuld. Naast deze vier geselecteerde thema's lopen er drie ondersteunende VOB-programma's: ondersteunend programma marketing, ICT-infrastructuur en HRM-beleid.

In de periode waarin de VOB haar Agenda voor de Toekomst uitbracht, publiceerde de Nederlandse Raad voor Cultuur het advies Bibliotheekvernieuwing 2009-2012. Hoofdpijn van dit advies is de spanning tussen het feit dat bibliotheken steeds meer taken niet langer individueel kunnen uitvoeren (omdat een bovenlokale, landelijke of zelfs bovensectorale aanpak vereist is) en de decentrale inrichting van het stelsel. De Raad voor Cultuur doet een aantal aanbevelingen

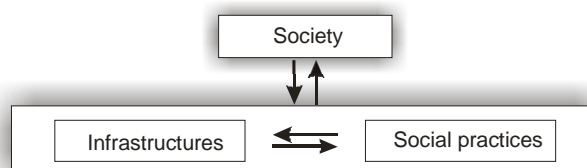
om deze spanning te verminderen, waaronder de oprichting van een sectorinstituut dat onafhankelijk van de VOB is. Dit sectorinstituut dient zich bezig te gaan houden met innovatiestimulering en verdeling van vernieuwingsgelden. Vanaf januari 2010 is dit instituut een feit. Daarnaast wordt in het advies gesproken over de kwaliteitseisen voor bibliotheken. Om een minimumniveau van het bibliotheekwerk te bewaken, worden er certificeringsnormen vastgesteld met betrekking tot kwaliteit.

Naar aanleiding van bovenstaande belangrijke publicaties in het bibliotheekveld is het opmerkelijk dat er veel aandacht wordt besteed aan de infrastructuur van het veld op *landelijk niveau* (brancheniveau), maar dat er weinig aandacht wordt geschonken aan de (veranderende) eisen aan infrastructuur van *individuele bibliotheken*. Vanzelfsprekend zijn deze twee infrastructuren geen losstaande concepten, maar duidelijk is dat de aandacht veelal gaat naar het landelijke niveau, waarbij de infrastructuur van de individuele bibliotheken (en dan met name de arbeidsverdeling) weinig aandacht krijgt. Dat ook hier aandacht voor moet zijn, is desalniettemin een noodzaak. Immers, de discussie over de inrichting van het bibliotheekstelsel op landelijk niveau laat onverlet dat individuele bibliotheken dagelijks vooral ook te maken hebben met de inrichting van de eigen organisatie. Gezien alle veranderingen in het veld, in het recente verleden en de nabije toekomst, is die inrichting zeker geen statisch gegeven en hoe dan ook aan verandering onderhevig. Wanneer bovenstaande publicaties worden geraadpleegd, mag duidelijk zijn dat ook individuele bibliotheken veel zullen moeten veranderen op infrastructureel gebied. Dat er vooral over de arbeidsverdeling weinig literatuur beschikbaar is, is dan ook een lacune. Dit brengt ons dan bij de aanleiding voor deze scriptie vanuit Organizational Design & Development-perspectief.

### 1.2.2. Aanleiding vanuit OD&D-perspectief

Veel organisaties kwamen in het masterjaar naar voren. Bij de diverse cursussen kwamen organisaties uit allerlei maatschappelijke subsystemen (politiek, gezondheid, etc.) aan bod, maar culturele organisaties bleven behoorlijk onderbelicht. En de openbare bibliotheek is niet één keer teruggekomen in het masterjaar. Hoog tijd dus om in deze scriptie te gaan kijken naar de relatie tussen Organizational Design & Development (OD&D) en de openbare bibliotheek.

De drie belangrijke pijlers waarop de OD&D-stroming berust zijn: society, infrastructures en social practices. Onderstaand schema vormt dan ook de basis van het OD&D-curriculum:



Diverse vakken in het OD&D-curriculum besteden aandacht aan de relaties tussen deze verschillende concepten. Infrastructures en social practices vormen tezamen het concept van de organisatie. De infrastructuur van een organisatie wordt in het OD&D-curriculum omschreven als de omstandigheden die het voor een organisatie mogelijk maken doelen te formuleren en te realiseren, namelijk de arbeidsverdeling, de human resources systemen en de technologie.

De social practices zijn de patronen waarin de leden van een organisatie zich gedragen (bijvoorbeeld hoe mensen kijken naar gebeurtenissen, hoe zij dingen waarderen).

Organisaties zijn afhankelijk van de maatschappij vanwege allerlei redenen. Ze worden beïnvloed door veranderende economische omstandigheden, ze worden beïnvloed door wetgeving, door de markt, etc. Organisaties beïnvloeden de maatschappij ook op allerlei manieren, zowel positief (creëren van stabiliteit, bijdrage leveren aan welvaart) als negatief (verontreiniging, privacy-schending). Het is deze wederzijdse relatie tussen maatschappij en organisaties die heel belangrijk is in welke studie van organisaties dan ook: “Understanding organizations without having a conceptually-rich insight into the mutual relationship between organizations and their societal context would be futile.” (Doorewaard & Hendriks, 2009, p. 4).

Een van de meest gebruikte theorieën om naar de relatie tussen de omgeving en infrastructuur van een organisatie te kijken is de moderne sociotechniek, zoals in Nederland hoofdzakelijk ontwikkeld door De Sitter. De moderne sociotechniek is een integrale organisatie-ontwerpleer, afgeleid van de systeemtheorie. Uitgangspunt van deze ontwerpleer is dat organisaties open systemen zijn. Deze ontwerpleer zal aan het einde van deze scriptie naar voren komen, in hoofdstuk 6.

In deze scriptie zal hoofdzakelijk worden gekeken naar het linkergedeelte van het OD&D-curriculum, namelijk de relatie tussen de omgeving (maatschappij) en de infrastructuur van openbare bibliotheken. Meestal wordt gekeken naar de vraag hoe een infrastructuur kan worden ingericht om aan de ‘eisen’ van de maatschappij te voldoen. Met andere woorden, hoe kan de organisatie het beste worden ingericht om de complexe, continue veranderende omgeving het hoofd te bieden? Dat zal in deze scriptie ook worden gedaan. Tegelijk is het interessant om naar een ander aspect van deze relatie te kijken, namelijk naar de vraag hoe we een infrastructuur kunnen ontwerpen die organisaties ondersteunt een “responsible contribution to society” te leveren. Het gaat dan niet meer alleen om overleven in de maatschappij, maar ook om het daadwerkelijk iets bijdragen aan de maatschappij. Een verdere uitwerking hiervan is geen hoofddoel van deze scriptie, maar zal in de slotanalyse van deze scriptie (hoofdstuk 6), waarin ik naar aanleiding van alle bevindingen mijn persoonlijke visie op de openbare bibliotheek formuleer, wel aan bod komen.

Nu we hebben gekeken naar de aanleiding voor deze scriptie zowel vanuit de beschikbare bibliotheek-literatuur als vanuit OD&D-perspectief, kunnen we de doelstelling van deze scriptie gaan vaststellen.

### **1.3. DOELSTELLING**

Het doel van dit onderzoek is het verder ontwikkelen van de theorie over (openbare) bibliotheken in Nederland, door bij te dragen aan de theorieontwikkeling over de (gewenste) infrastructuur van Nederlandse openbare bibliotheken aan het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw. Dit doel wordt gerealiseerd door inzicht te geven in de invloed van omgevingsfactoren van het bibliotheekveld op de strategische opties voor openbare bibliotheken en de consequenties van deze strategische opties voor de gewenste infrastructuur (arbeidsverdeling en human resources; HR) van Nederlandse openbare bibliotheken.

## 1.4. ONDERZOEKSMETHODE EN ONDERZOEKSMODEL

### 1.4.1. ONDERZOEKSMETHODE

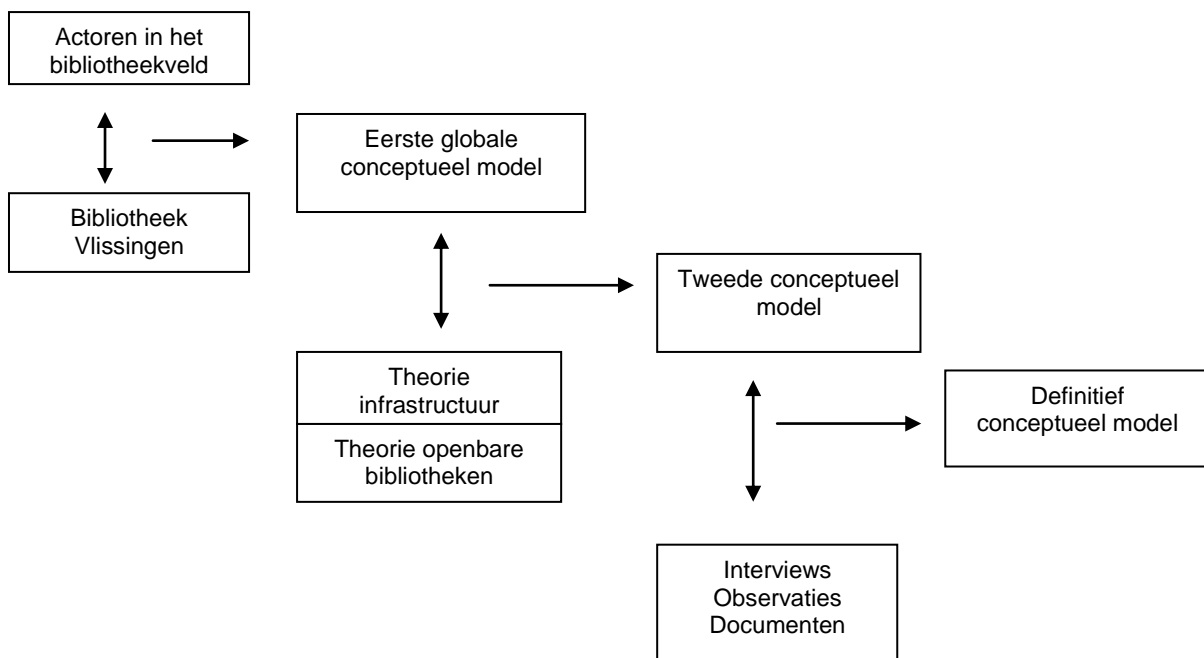
Het startpunt van deze scriptie wordt gevormd door een beknopt vooronderzoek, waarin de belangrijkste literatuur op het gebied van Nederlandse openbare bibliotheken wordt bestudeerd (met name wat betreft de actoren in het bibliotheekveld). Om een duidelijk beeld te krijgen van wat leeft binnen het bibliotheekveld, wordt na deze beknopte oriëntatie een bezoek gebracht aan een (willekeurige) bibliotheek in het veld (in dit geval de bibliotheek van Vlissingen). De resultaten van het vooronderzoek (literatuur en bevindingen in de bibliotheek van Vlissingen) resulteren in een eerste globaal conceptueel model.

Dit eerste globale conceptuele model zal vervolgens worden aangescherpt door middel van een uitgebreide literatuurstudie, leidend tot een tweede conceptueel model. Dit tweede model vormt de achtergrond voor interviews, waarin op inductieve wijze gegevens over de hoofdconcepten van het onderzoek worden verkregen. Er is dus geen sprake van gestructureerde interviews. Op basis van de resultaten van deze interviews, aangevuld met documenten en observaties, wordt een definitief conceptueel model opgesteld. Dit definitieve conceptuele model vormt de basis voor conclusies en aanbevelingen over de infrastructuur van openbare bibliotheken.

Een uitgebreide toelichting op de methodologische overwegingen die ten grondslag liggen aan dit onderzoek is te vinden in hoofdstuk 2: Methodologische verantwoording.

### 1.4.2. ONDERZOEKSMODEL

Het onderzoeksmodel dat aan deze scriptie ten grondslag ligt kan als volgt worden weergegeven:



Figuur 1: Onderzoeksmodel

## 1.5. VRAAGSTELLING

De vraagstelling voor deze scriptie wordt gebruikt voor de ontwikkeling van de drie conceptuele modellen. Aan elk conceptueel model ligt dezelfde vraagstelling ten grondslag. De beantwoording ervan, in de vorm van een conceptueel model, zal steeds gedetailleerder en uitvoeriger zijn. Voor het eerste globale conceptueel model zal de beantwoording van de vraagstelling plaatsvinden op basis van een beknopt vooronderzoek en een interview met de directeur van de bibliotheek Vlissingen. Voor het tweede conceptuele model zal er een uitvoerig literatuuronderzoek plaatsvinden. Voor het definitieve conceptuele model zal data worden verzameld met behulp van interviews in het veld, aangevuld met documenten (van individuele bibliotheken) en observaties. De vraagstelling die ten grondslag ligt aan alle drie de conceptuele modellen kan als volgt worden weergegeven:

1. *Welke omgevingsfactoren beïnvloeden het Nederlandse openbare bibliotheekveld?*
2. *Welke strategische opties hebben Nederlandse openbare bibliotheken aan het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw?*
3. *Welke invloed hebben de omgevingsfactoren op de keuze voor strategische opties voor Nederlandse openbare bibliotheken?*
4. *Welke eisen kunnen worden vastgesteld met betrekking tot de arbeidsverdeling van Nederlandse openbare bibliotheken?*
5. *Welke invloed hebben de strategische opties op de arbeidsverdeling voor Nederlandse openbare bibliotheken?*
6. *Welke eisen kunnen worden vastgesteld met betrekking tot de HR van Nederlandse openbare bibliotheken?*
7. *Welke invloed hebben de strategische opties op de HR voor Nederlandse openbare bibliotheken?*

In het definitieve conceptuele model zal tevens specifiek worden gekeken naar competenties (zie hoofdstuk 2 voor een verantwoording hiervan), met bijbehorende onderzoeksvraag:

8. *Welke invloed heeft de keuze voor strategische opties van bibliotheken op de gewenste competenties van personeel van Nederlandse openbare bibliotheken?*

## 1.6. OPZET SCRIPTIE

In dit eerste hoofdstuk van deze scriptie zijn de aanleiding, doelstelling, onderzoeksmethode en onderzoeksmodel en de vraagstelling van het onderzoek aan bod gekomen.

Hoofdstuk 2 omvat de methodologische verantwoording van de gemaakte keuzes en stappen in dit onderzoek. Gezien de inductieve opzet van deze scriptie is het belangrijk om reeds vanaf het begin duidelijk te maken welke methodiek is gevolgd.

In hoofdstuk 3 zal de presentatie van het eerste globale conceptueel model centraal staan.

In hoofdstuk 4 zal het eerste globale conceptueel model worden uitgebreid, op basis van literatuur over openbare bibliotheken en literatuur over infrastructuur, tot een tweede conceptueel model.

In hoofdstuk 5 zullen de uitkomsten van de interviews, aangevuld met documenten en observaties, worden gepresenteerd. Deze uitkomsten zullen leiden tot een definitief conceptueel model.

In hoofdstuk 6 zullen conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan. Tevens zal er een korte reflectie op het onderzoek en op het onderzoeksproces worden gegeven.

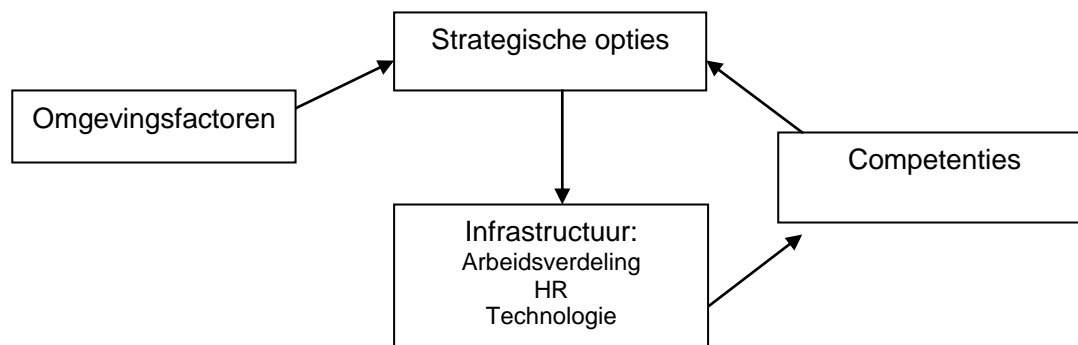
## 2. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

### 2.1. INTRODUCTIE

Vanwege de gelaagde opbouw van dit onderzoek zal in dit hoofdstuk eerst een methodologische verantwoording worden gepresenteerd voor de gemaakte keuzes en stappen. In 2.2. zal het globale conceptuele model van deze scriptie worden gepresenteerd. In vervolg hierop worden in 2.3. de kernconcepten van dit onderzoek gedefinieerd, toegelicht en afgebakend. Vervolgens komt de onderzoeksstrategie die in dit onderzoek is gevolgd aan bod (2.4.). Daarna staan de methodologische overwegingen die gemaakt zijn bij het ontwikkelen van de conceptuele modellen centraal in 2.5. Tot slot wordt gekeken naar de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek (2.6.).

### 2.2. GLOBAAL CONCEPTUEEL MODEL

De opbouw van deze scriptie bestaat uit drie hoofdstappen, steeds met als einddoel de vorming van een (aangescherpt) conceptueel model. In elk van deze conceptuele modellen staan de volgende kernconcepten centraal: omgevingsfactoren, strategische opties, infrastructuur en competenties. Het concept van de infrastructuur is onder te verdelen in de arbeidsverdeling, human resources (in het vervolg afgekort met HR) en technologie. Schematisch is de verhouding tussen deze kernconcepten als volgt weer te geven:



*Figuur 2: Kernconcepten*

De keuze voor bovenstaand model is geïnspireerd op een reeds bestaand diagnostisch raamwerk, waarin de relaties tussen de organisatie, strategische opties en HR zijn vastgelegd. Dit is het model zoals gepresenteerd door Doorewaard & Meihuizen (2000), gebaseerd op werk van Paauwe, Flood et al., Beer et al. en Guest. In dit diagnostische raamwerk worden de relaties tussen HR en strategische performance opties in professionele consultancy organisaties besproken. Hoewel het in dat onderzoek specifiek gaat om HR, is het zeker mogelijk dit uit te breiden naar het bredere begrip van de infrastructuur, waarmee het model ook de arbeidsverdeling en technologie omvat. De strategische opties zoals gepresenteerd door Doorewaard & Meihuizen van expertise en efficiency gelden specifiek voor consultancy organisaties. In deze scriptie zal worden gekeken welke strategische opties voor bibliotheken gelden. In plaats van HRM Strategy is in deze scriptie gekozen voor het kernconcept infrastructuur. Definiëring en afbakening van de kernconcepten staat centraal in de volgende paragraaf.



### 2.3. KERNCONCEPTEN

In deze paragraaf worden deze kernconcepten in algemene zin gedefinieerd en afgebakend (gebaseerd op Doorewaard & Meihuizen (2000), indien afwijkend dan wordt de bron apart vermeld).

Onder *omgevingsfactoren* worden trends in de samenleving verstaan die invloed hebben op het functioneren van een organisatie (Huysmans & Hillebrink, 2008). Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan demografische, sociaal-culturele en economische trends. De omgevingsfactoren zijn noodzakelijk om mee te nemen in dit onderzoek, omdat zij de achtergrond vormen voor de keuze van strategische opties (en daarmee een achtergrond vormen voor het model als geheel). Zij zullen echter slechts een achtergrond vormen en niet tot in detail besproken worden, te meer omdat er veel overeenstemming is over de omgevingsfactoren in het bibliotheekveld (persoonlijke communicatie, de heer Hamann, directeur Bibliotheek Vlissingen).

*Strategische opties* zijn de mogelijkheden waarover organisaties, onder invloed van de omgevingsfactoren, beschikken met betrekking tot keuzes in strategie (en beleid). De invulling van deze strategische opties vormt een belangrijk onderdeel van dit onderzoek, en dan vooral de invloed van deze invulling op de infrastructuur van de (individuele) bibliotheek.

De *infrastructuur* van een organisatie bestaat uit drie (samenhangende) factoren die gezamenlijk de basis vormen van de organisatie: de arbeidsverdeling, HR en technologie. Voor de definiëring van deze concepten wordt gebruik gemaakt van de omschrijvingen zoals gepresenteerd door Achterbergh & Vriens (2009).

De *arbeidsverdeling* heeft betrekking op de verdeling van het werk binnen een organisatie, specifiek op de definiëring en toewijzing van taken en verantwoordelijkheden binnen een organisatie. *HR* (human resources) gaat om de mensen die samen de organisatie 'vormen', specifiek om het werven en ontwikkelen van vaardig, kundig en gemotiveerd personeel. *Technologie* bestaat uit alle andere middelen (naast mensen) die een organisatie in staat stellen te functioneren. Hieronder valt bijvoorbeeld de ICT. In dit onderzoek zal de technologie verder buiten beschouwing worden gelaten. Reden hiervoor is dat de technologie in het geval van de bibliotheken, vooral in het licht van de digitalisering, een uitgebreid en bijna op zich zelfstaand concept is. Het vereist een apart onderzoek om hier diep genoeg op in te kunnen gaan. Een laatste reden voor deze afbakening is gelegen in het feit dat er reeds veel geschreven is (en wordt) over de technologie van bibliotheken, terwijl vooral het concept van de arbeidsverdeling onderbelicht blijkt te zijn in de huidige theorievorming over het bibliotheekveld.

*Competenties* heeft betrekking op de inzichten en vaardigheden van medewerkers. Competentie wordt in dit onderzoek en model gezien als uitkomst van een bepaalde invulling van de infrastructuur.

Wanneer wordt gekeken naar de kernconcepten van dit onderzoek, dan is het goed om vast te stellen dat in dit onderzoek de nadruk zal liggen op de strategische opties en de infrastructuur, en dan vooral de relaties tussen deze concepten. Daarnaast wordt beknopt aandacht besteed aan de uitkomstvariabele competenties. Deze uitkomstvariabele zal pas in het definitieve model worden uitgewerkt.

## 2.4. ONDERZOEKSSTRATEGIE

De onderzoeksmethode die in dit onderzoek als leidraad is genomen is de gefundeerde-theoriebenadering, zoals oorspronkelijk door Glaser en Strauss (1967) ontwikkeld (“grounded theory”). Deze methode kenmerkt zich door het stap voor stap ontwikkelen van een theorie (Baarda et al., 2005). Er is dus geen sprake van scherp geformuleerde hypothesen vooraf. De onderzoeksvragen zoals gepresenteerd in het vorige hoofdstuk zijn steeds als uitgangspunt genomen voor exploratie van het onderwerp (opsporen van relevante gegevens, het ordenen en categoriseren daarvan) met als doel het uiteindelijk opbouwen van een definitief conceptueel model. Een ‘grounded theory’ kan dus gedefinieerd worden als een theorie die stap voor stap ontwikkeld wordt uit een gunstige kennismaking met de werkelijkheid (Wester & Peters, 2004) en deze benadering valt onder de inductieve onderzoeksstrategieën. Inductief onderzoek is onderzoek waarbij van het bijzondere naar het algemene wordt gewerkt. Bevindingen worden gegeneraliseerd (Vennix, 2009, p. 43). Een van de uitgangspunten is ‘theoretical sampling’. Wanneer belangrijke elementen voor de theorie zijn gevonden, wordt op zoek gegaan naar nieuwe gevallen, die eerdere bevindingen kunnen verscherpen, bevestigen of corrigeren. Er vindt vervolgens een constante vergelijking van voorbeelden plaats. Dit vergelijkingsproces gaat door totdat er geen nieuwe inzichten meer worden verkregen (Baarda et al., 2005). Deze zoektocht naar nieuwe inzichten is duidelijk terug te zien in de stap voor stap ontwikkeling van het definitieve model. Dat er ook deductieve elementen in dit hoofdzakelijk inductieve onderzoek te vinden zijn, is haast onvermijdelijk. Te denken valt dan aan het onderzoeken of een gefundeerde gedachte (in het geval van dit onderzoek bijvoorbeeld de begrippen en verbanden van de eerste twee conceptuele modellen) overeenstemt met hetgeen in de werkelijkheid wordt aangetroffen (door middel van interviews met betrokkenen in het veld). Dit wordt ook wel “empirische toetsing” genoemd: “(...) Toetsen heeft dan betrekking op de vraag of het begrip dat je ontwikkelt tijdens je onderzoek – en de verbanden die je tussen begrippen veronderstelt – een adequate afspiegeling of weergave vormen van datgene wat zich in de praktijk voordoet.” (Baarda et al., 2005, p. 101-102).

Gezien het relatief ‘braakliggende’ terrein van bedrijfskundig onderzoek in het bibliotheekveld, lag enkel en alleen deductief onderzoek niet voor de hand. Dit heeft dus geleid tot een combinatie van inductieve en deductieve onderzoeksmethoden, uitmondend in de drie voorgestelde conceptuele modellen.

De stap voor stap benadering gaat gepaard met een houding van openheid en ‘theoretical sensitivity’: een zoekende houding, resulterend in “een speurtocht die soms langs meer bekende contreien voert, maar vaak ook leidt naar onbekende landschappen, waarin de onderzoeker moeite heeft om de weg te vinden en vast te houden” (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 193). Deze open houding heeft als groot voordeel dat weinig vastligt en “alles kan”. Een bijstelling in opbouw of aanpak kan hiermee gemakkelijk gemaakt worden, zonder grote gevolgen of verschuiving. Deze open houding trekt mij als onderzoeker sterk aan. Het met een frisse blik lezen van of luisteren naar geboden informatie, zonder het direct te hoeven inkaderen, resulteert in het daadwerkelijk écht kunnen begrijpen en doorgronden van het gepresenteerde. Dat dit heeft geresulteerd in een scriptie waarvan de opzet niet een vastomlijnde structuur volgt, mag als een logisch gevolg van deze open houding worden gezien.

## 2.5. TOTSTANDKOMING CONCEPTUELE MODELLEN

In deze paragraaf zal de totstandkoming van de drie conceptuele modellen binnen dit onderzoek methodologisch worden verantwoord.

### *Eerste globale conceptueel model*

Het eerste conceptuele model wordt gevormd op basis van (1) een verkenning van de actoren die een rol spelen in het bibliotheekveld en (2) een uitvoerig gesprek met de directeur van de bibliotheek van Vlissingen. De keuze voor de bibliotheek van Vlissingen vloeide voort uit een bezoek aan de “Dag van de Nationale Bibliotheekinnovatie” in de Van Nelle Fabriek in Rotterdam (26 november 2009). Op die dag sprak ik kort met de directeur, Kees Hamann, en een van de medewerkers, Karolien Selhorst. Ze toonden zich bereid waar mogelijk te helpen met mijn scriptie, en zo ontstond de afspraak voor het bezoek.

(1) De verkenning naar de actoren is noodzakelijk om een beeld te krijgen van de partijen in het bibliotheekveld. Dit beeld is noodzakelijk om de werking van het bibliotheekveld te begrijpen en daarmee de theorie van openbare bibliotheken (omgevingsfactoren, strategische opties) goed te kunnen analyseren.

(2) Het gesprek met de directeur van de bibliotheek van Vlissingen betreft een open interview, waarbij vooraf alleen de belangrijkste thema's worden gedefinieerd. Dit zijn de onderwerpen die gerelateerd zijn aan de belangrijkste kernconcepten van dit onderzoek, te weten: omgevingsfactoren, strategische opties, infrastructuur (arbeidsverdeling en HR). Competenties wordt in dit stadium van onderzoek nog niet meegenomen.

Het formuleren van een eerste globaal conceptueel model op basis van bevindingen bij één bibliotheek kan worden gerekend tot inductief onderzoek. Vandaar ook de duidelijke keuze voor “een” bibliotheek en de keuze om het gesprek met de directeur in te stappen zonder gestructureerde vragenlijst. Een van de problemen met inductief onderzoek is het feit dat wetmatigheden of theorieën worden vastgesteld door interpretatie van de kant van de waarnemer (Vennix, 2009, p. 44). Wanneer zoals in dit geval de bevindingen van één bibliotheek worden gegeneraliseerd tot een eerste conceptueel model, dan zijn hier natuurlijk genoeg methodologische zwakheden in te onderkennen. Belangrijk is echter om te realiseren dat het om een eerste globaal conceptueel model gaat, dat in het volgende hoofdstuk door middel van uitgebreide literatuurstudie zal worden uitgebreid tot een tweede conceptueel model.

### *Tweede conceptueel model*

Het tweede conceptueel model is een verdere uitwerking van het eerste conceptueel model. Hiervoor wordt theorie over zowel openbare bibliotheken als theorie over de infrastructuur van organisaties geraadpleegd. Om van het eerste tot het tweede conceptuele model te komen is dus sprake van een literatuurstudie. Omdat hierbij het eerste conceptuele model als uitgangspunt wordt genomen (door te toetsen of het model klopt door middel van literatuur), is dit een voornamelijk deductief element in het onderzoek.

### *Definitief conceptueel model*

Het definitieve conceptueel model wordt verkregen door op basis van het tweede conceptueel model, interviews af te nemen bij betrokkenen en experts in het bibliotheekveld. Allereerst is het goed om de term interview te verduidelijken. Normaliter wordt bij het woord interview gedacht aan een gesprek waarin de interviewer de vragen stelt en de geïnterviewde antwoord geeft. Wanneer deze beperkte definiëring zou worden gehanteerd, dan zijn de interviews in het kader van deze

scriptie eigenlijk geen interviews te noemen. Ik wilde juist niet met een vastgestelde vragenlijst vertrekken, maar een open karakter geven aan de gesprekken (een term die de lading beter dekt) en in die zin dus meer inductief dan deductief te werk gaan. Hiervoor had ik een aantal redenen/motivaties. Ten eerste kwam ik er in de voorgaande hoofdstukken reeds achter dat het bibliotheekveld een enorm 'versnipperd' veld is, en dat het spreken over "de" bibliotheek eigenlijk niet mogelijk is. De strategieën en uitvoeringen zijn zo divers, dat het vrijwel onmogelijk zou zijn om een vragenlijst te ontwikkelen die bij elk interview kon worden afgenomen. Ten tweede wilde ik uit de interviews vooral graag een goed beeld ontwikkelen wat er in de betreffende bibliotheek gaande was op het gebied van bedrijfskundige aspecten, en kijken "wat er op tafel kwam" wanneer ik diverse thema's zou introduceren. Ten derde vond ik het een uitdaging om juist uit deze open gesprekken een lijn (of meerdere lijnen) te ontdekken, die mijn oorspronkelijke model zouden aanscherpen of wellicht geheel zou doen laten herzien. Als laatste motivatie kan een sterke persoonlijke voorkeur genoemd worden: het past meer bij mijn persoonlijkheid om mensen het woord te geven, te luisteren en in te spelen op wat gezegd wordt, dan direct hetgeen wat gezegd wordt in een 'hokje' te plaatsen. In mijn verzoek aan de geïnterviewden verwoordde ik de insteek van mijn interviews daarom als volgt:

"De insteek van mijn scriptie is dat ik de interviews een open karakter wil geven (dus geen gestructureerde vragen), en alleen uitga van een aantal hoofdthema's die ik graag aan bod zou willen laten komen (strategie, HR, arbeidsverdeling)."

Natuurlijk had ik bij het houden van de gesprekken wel de begrippen en verbanden zoals gepresenteerd in het tweede conceptuele model in mijn achterhoofd, maar het hoofddoel van de gesprekken was dus niet om al deze begrippen en verbanden per se aan bod te laten komen.

De keuze voor de geïnterviewden berust op een aantal factoren:

- Op de Dag van de Nationale Bibliotheekinnovatie (november 2009) sprak ik diverse mensen in het veld, die zich bereid toonden mee te werken aan een interview;
- Uit het vakblad van de bibliotheken (Bibliotheekblad) selecteerde ik interviews of artikelen die aansluiting hadden met het thema van deze scriptie en benaderde de mensen die daarin aan het woord kwamen;
- Door middel van de bekende sneeuwbalmethode; bij elk gesprek vroeg ik "bij wie ik nog eens mijn licht zou moeten opsteken".

Dit alles bracht mij tot interviews met diverse betrokkenen in het veld, zie bijlage 1. De selectie toont op het eerste oog een oververtegenwoordiging voor stadsbibliotheken en een sterke ondervertegenwoordiging voor plattelandsbibliotheken. Een nuancering is hier echter op de plaats, omdat door het proces van bibliotheekvernieuwing van afgelopen jaren (waarbij de vorming van basisbibliotheken centraal stond) er netwerken zijn ontstaan van bibliotheken en zo de directies van stadsbibliotheken ook te maken hebben met plattelandsbibliotheken (of beter: bibliotheken in kleine kernen). De scheiding tussen stads- en plattelandsbibliotheken is dus op organisatieniveau niet zo gemakkelijk meer gemaakt en een bibliotheekdirecteur heeft vrijwel altijd te maken met grote en kleine vestigingen.

Naast deze interviews zal informatie voor het definitieve conceptuele model verkregen worden door het bestuderen van documenten van de individuele bibliotheken (bijvoorbeeld beleidsplannen of andere interne documenten die na een interview beschikbaar werden gesteld). Andere documenten zijn bijvoorbeeld interviews met de bezochte bibliotheekdirecteuren in het vakblad van de bibliotheken. Ook observaties zoals gedaan tijdens de bezoeken aan de individuele bibliotheken worden in dit hoofdstuk (impliciet) meegenomen.

## 2.6. BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

De betrouwbaarheid van een kwalitatief onderzoek is vooral gelegen in de vraag of de onderzoeksconclusies controleerbaar en inzichtelijk zijn (Baarda et al., 2005). Over het algemeen wordt bij kwalitatief onderzoek niet over betrouwbaarheid, maar over intersubjectiviteit gesproken. Stenbecka (2001) stelt zelfs dat het irrelevant is om over betrouwbaarheid in kwalitatief onderzoek te spreken: "it is obvious that reliability has no relevance in qualitative research, where it is impossible to differentiate between researcher and method (...). The conclusion is that the concept of reliability is even misleading in qualitative research. If a qualitative study is discussed with reliability as a criterion, the consequence is rather that the study is no good." (p. 552-553). Hoewel deze stellingname erg radicaal is, blijft de terechte vraag in hoeverre onderzoeksresultaten gekleurd zijn door de persoon van de onderzoeker. Immers, het is bij kwalitatief onderzoek de onderzoeker zelf die het belangrijkste instrument vormt (Baarda et al., 2005). De onderzoeker "moet er voor waken dat zijn gegevens en conclusies al te nadrukkelijk worden ingekleurd door (subjectieve) ervaringen en overwegingen bij het vergaren en analyseren van gegevens" (p. 194). Naast de uitgebreide methodologische verantwoording van dit hoofdstuk blijft waakzaamheid dus nog altijd geboden. Een mogelijke valkuil waar ik me gedurende de interviews bijvoorbeeld bewust van werd is dat ik een lichte voorkeur had voor één van de twee onderscheiden benaderingen (zie hoofdstuk 5). Door mijn eigen (normatieve) visie "waar het naar toe moet met de bibliotheek" betrapte ik me een enkele keer tijdens de gesprekken met mensen die ook de voorkeur gaven aan deze benadering erop dat ik instemde met hun kritiek op de eerste benadering. Dat is natuurlijk iets wat een onafhankelijk onderzoeker niet hoort te doen (omdat het gesprekken een "kleur" geeft) en waarvoor ik geprobeerd heb zoveel mogelijk te waken.

Validiteit heeft te maken met de "juistheid van de onderzoeksbevindingen" (Baarda et al., 2005, p. 197). Over het algemeen wordt in kwalitatief onderzoek gesproken over geldigheid. Baarda et al. (2005) onderscheiden drie vormen van geldigheid: interne, externe en instrumentele geldigheid. Interne geldigheid heeft betrekking op de keuze van de onderzoeksopzet en specifiek op de vraag of de gekozen onderzoeksopzet de meest geschikte is om een geldig antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen. De gelaagde opbouw van dit onderzoek zorgt ervoor dat "het" antwoord op de onderzoeksvragen niet op basis van één methode tot stand komt. De gelaagdheid draagt dus bij aan de interne geldigheid.

Externe geldigheid gaat om de kwestie van generaliseerbaarheid, namelijk of de conclusies uit een specifieke onderzoekssituatie toepasbaar zijn op andere vergelijkbare situaties (Baarda et al., 2005). Omdat bij dit onderzoek diverse bibliotheken betrokken zijn en dus niet zozeer gesproken hoeft te worden over één specifieke situatie, lijkt de generaliseerbaarheid voor dit onderzoek niet problematisch. Er is gekozen voor betrokkenen uit diverse bibliotheekorganisaties (zie 2.5.) en aangenomen mag worden dat deze groep een goede afspiegeling vormt van het bibliotheekveld.

Instrumentele geldigheid (ook wel dataverzamelingsgeldigheid) gaat over de kwaliteit van de verzamelde gegevens, "vooral de mate waarin ze een geldige weergave zijn van het te bestuderen fenomeen in de praktijksituatie" (Baarda et al., 2005, p. 199). Omdat in dit onderzoek gebruik is gemaakt van triangulatie (diverse vormen van dataverzameling: in dit geval literatuuronderzoek, interviews, bestudering van bronnen van individuele bibliotheken, observaties) mag met enige zekerheid worden aangenomen dat de dataverzameling valide is. Immers, er is gekeken in hoeverre de uitkomsten van de dataverzameling via de diverse

methoden leidde tot eenduidige dan wel uiteenlopende uitkomsten. Steeds is melding gemaakt van het overeenkomen en verschillen van de uitkomsten.

Stenbecka (2001) benadert het concept van validiteit in kwalitatief onderzoek vanuit een andere invalshoek, namelijk vanuit het idee dat je de ander (de ondervraagde) daadwerkelijk moet pogen te begrijpen. Voorwaarde hiervoor is dat de ondervraagde vrij kan spreken:

“With the purpose of generating understanding of a social phenomenon, one is interested in understanding another person’s reality based on a specified problem area. This means that the understanding of the phenomenon is valid if the informant is part of the problem area and if he/she is given the opportunity to speak freely according to his/her own knowledge structures.”(p. 553). Het is exact vanuit dit idee dat ik mijn ‘interviews’ heb uitgevoerd, in termen van Stenbecka “non-forcing interviews with strategically well-chosen informants” (p. 553).

Naast de concepten van betrouwbaarheid en validiteit bespreekt Stenbecka in haar artikel nog twee relevante concepten met betrekking tot kwalitatief onderzoek: generaliseerbaarheid en zorgvuldigheid. Het voert te ver om deze concepten binnen deze scriptie aan bod te laten komen. Wel is het zinvol om hier te verwijzen naar de paragraaf over betrouwbaarheid en validiteit in het kwalitatief onderzoek in de dissertatie van Kil (2010, p. 253-261), waarin hij de beoordelingscriteria voor kwalitatief onderzoek helder in kaart brengt. Ik heb de criteria die hij in dit artikel aan de orde stelt (onderverdeeld in een set criteria met betrekking tot de kwaliteit van de resultaten en een set criteria met betrekking tot de methoden van dataverzameling en data-analyse) in acht genomen bij het uitvoeren van dit onderzoek. Met name is in dit onderzoek gelet de criteria van credibiliteit, bruikbaarheid en originaliteit (deze drie vallen in de categorie met betrekking tot de kwaliteit van de resultaten) en rigiditeit, informatieverzadiging en triangulatie (die vallen onder de criteria met betrekking tot methoden).

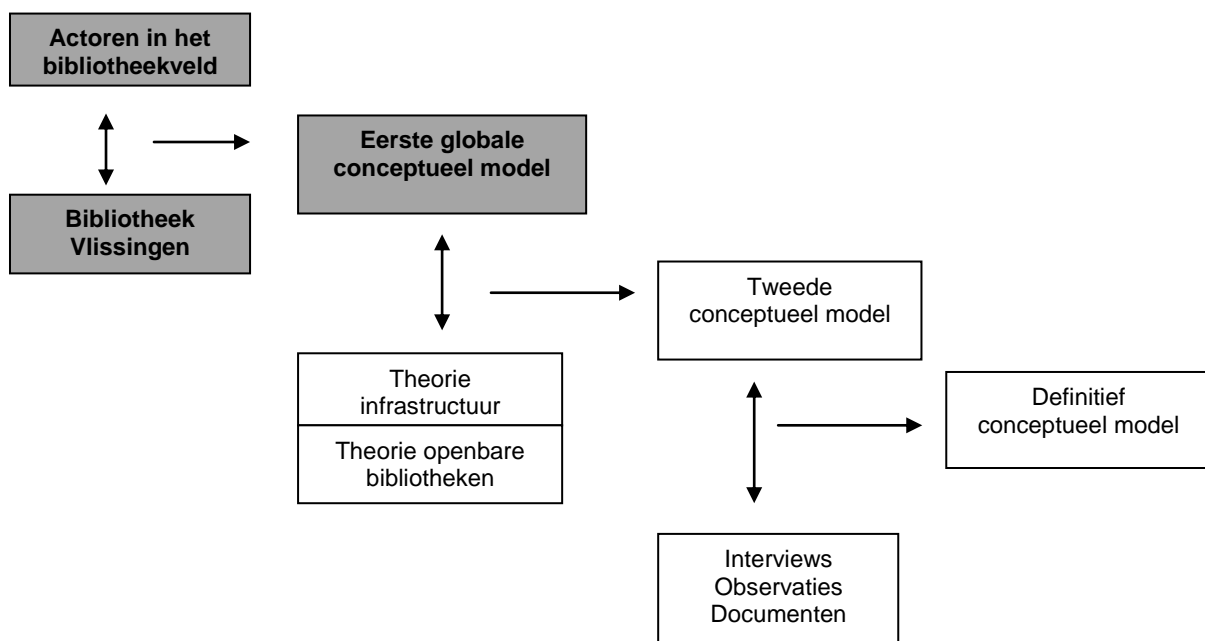
Terugkomend op de “standaardconcepten” van betrouwbaarheid en validiteit kan concluderend dan ook gesteld worden dat eventuele problemen wat betreft betrouwbaarheid en validiteit bij dit onderzoek hoofdzakelijk gelegen zullen zijn in de betrouwbaarheid. Vanzelfsprekend is er een poging gedaan de problemen te minimaliseren (zie voorgaande paragrafen) en mag dus worden aangenomen dat de bevindingen in komende hoofdstukken niet alleen valide, maar grotendeels toch ook betrouwbaar zullen zijn.

### 3. EERSTE GLOBALE CONCEPTUEEL MODEL

#### 3.1. INTRODUCTIE

Het doel van dit hoofdstuk is te komen tot een eerste globale conceptueel model voor de infrastructuur van openbare bibliotheken. Allereerst zal worden ingegaan op de actoren binnen het Nederlandse openbare bibliotheekveld (3.2.). In 3.3. zal verslag worden gedaan van het bezoek aan de bibliotheek in Vlissingen. De bevindingen zullen samen met het vooronderzoek uit hoofdstuk 1 de basis vormen voor het eerste globale conceptueel model (3.4.).

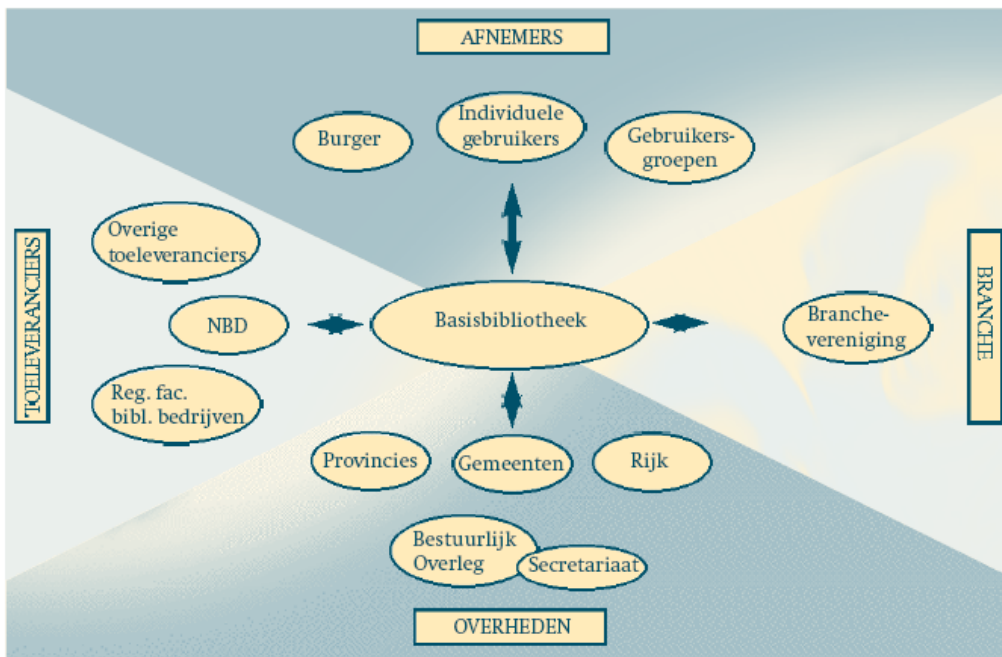
Wanneer terug wordt gekeken op het onderzoeksmodel zoals gepresenteerd in de voorgaande hoofdstukken, dan staan in dit hoofdstuk dus de gemarkeerde velden centraal.



#### 3.2. ACTOREN IN HET BIBLIOTHEEKVELD

Voor een beschrijving van de actoren in het bibliotheekveld in deze paragraaf is hoofdzakelijk gebruik gemaakt van het rapport 'Open Poort tot Kennis' (Meijer, 2001). Definities en figuren zijn afkomstig uit dit rapport. Wanneer ander bronmateriaal is gebruikt, wordt dit expliciet vermeld.

Het openbare bibliotheekstelsel kan gedefinieerd worden als "de verzameling organisaties die gezamenlijk het openbare bibliotheekwerk verzorgen" (p. 51). Het huidige openbare bibliotheekstelsel kan schematisch worden weergegeven. Onderstaande figuur is in het rapport weergegeven als het toekomstige openbare bibliotheekstelsel. Nu, 10 jaar na het verschijnen van dit rapport, benadert deze toen als toekomstig weergegeven figuur het huidige stelsel.



*Figuur 3: Het huidige openbare bibliotheekstelsel in Nederland (Meijer, 2001, p. 22; daar gepresenteerd als toekomstig model).*

### **Basisbibliotheek**

De centrale actor in het veld is de basisbibliotheek: “Een zelfstandige, veelal privaatrechtelijke organisatie met één of meer vestigingen die in één of meer gemeenten een bibliotheekvoorziening aanbiedt” (p. 51). De basisbibliotheek is verantwoordelijk voor de uitvoering van de kernfuncties van het openbare bibliotheekwerk. In een aantal gevallen maakt de bibliotheek deel uit van de gemeentelijke organisatie; dat is momenteel nog slechts bij tien bibliotheken (waaronder Vlissingen) het geval.

Op dit moment zijn er in Nederland ongeveer 160 basisbibliotheken die samen ongeveer 1100 vestigingen en een aantal bibliobushaltes verzorgen ([www.debibliotheken.nl](http://www.debibliotheken.nl), 2010). Soms valt het verzorgingsgebied van een basisbibliotheek samen met een gemeentegrens, soms omvat zij verschillende gemeenten of een regio.

### **Overheden**

De overheid is op drie niveaus betrokken bij de basisbibliotheek: op gemeentelijk, provinciaal en landelijk niveau. De taken en verantwoordelijkheden van de verschillende overheden zijn recentelijk (december 2009) vastgesteld in het Bibliotheekcharter 2010-2012. Rijk, provincies en gemeenten willen met dit charter het belang van bibliotheken in de sociale structuur van de samenleving benadrukken.

#### *Gemeente*

De gemeente is de primaire opdrachtgever van de basisbibliotheek. Zij verleent de bibliotheek subsidie. Dit heeft tot gevolg dat er grote verschillen zijn in de subsidie die een bibliotheek per gemeente per inwoner ontvangt (persoonlijke communicatie Dhr. Hamann). Het minimumsubsidiebedrag per inwoner naar grootte van de gemeente, exclusief huisvestingskosten, wordt het instapniveau genoemd. Gemiddeld ontvangt een bibliotheek 21 euro subsidie per inwoner per jaar. Een ondergrens is vastgesteld op een instapniveau van ongeveer 11 euro per jaar. Sommige bibliotheken zitten hier ver boven, en krijgen



bijvoorbeeld 66 euro subsidie per inwoner per jaar (bibliotheek in Vlissingen). Dat dit gevolgen heeft voor de strategische keuzes die bibliotheken kunnen maken is duidelijk.

#### *Provincie*

Op provinciaal niveau verzorgen 11 provinciale serviceorganisaties de ondersteuning van bibliotheken: "Een tweedelijnsvoorziening van bibliotheekwerk, bekostigd door één of meer provincies die een basispakket aan ondersteuning biedt aan de basisbibliotheken in die provincie of provincies." (Bibliotheekcharter, 2009, p. 3). Ondersteuning kan betrekking hebben op de infrastructuur, producten en diensten, transport en logistiek, en innovatie.

#### *Rijk*

De rijksoverheid is verantwoordelijk voor het functioneren van de openbare bibliotheken als stelsel: "De stelseltaken houden een vergroting in van de doelmatigheid, samenhang, kwaliteit en pluriformiteit van het stelsel openbaar bibliotheekwerk." (Bibliotheekcharter, 2009, p. 33).

### **Branche**

Dat de gepresenteerde 'toekomstige' figuur al weer verouderd is, blijkt uit het feit dat het branche gedeelte er vanaf 2010 een stuk diverser uitziet. Sinds 1 januari 2010 is de oude branchevereniging VOB opgesplitst. Naast de oude VOB bestaat er nu een sectorinstituut, Sectorinstituut Openbare Bibliotheken (SIOB), en de Stichting Bibliotheek.nl. Daarnaast ontbreekt in de figuur de Stichting Certificering Openbare Bibliotheken.

#### *Vereniging van Openbare Bibliotheken*

De branchevereniging van en voor de openbare bibliotheken is de Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB).

#### *Sectorinstituut Openbare Bibliotheken*

Het nieuwe sectorinstituut is onafhankelijk van de branchevereniging en ontvangt subsidie van de rijksoverheid: "In opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap coördineert het Sectorinstituut Openbare Bibliotheken (SIOB) alle plannen die erop gericht zijn de bibliotheeksector te vernieuwen en te versterken." ([www.siob.nl](http://www.siob.nl)).

#### *Stichting Bibliotheek.nl*

Daarnaast is er sinds 1 januari 2010 een derde speler bijgekomen: Stichting Bibliotheek.nl. Stichting Bibliotheek.nl draagt bij aan de uitbreiding en het beheer van de landelijke digitale bibliotheek. Dit gebeurt in opdracht van de gezamenlijke openbare bibliotheken, bijvoorbeeld door een gezamenlijke portal te onderhouden om de zichtbaarheid van de openbare bibliotheek op internet te vergroten en door een gemeenschappelijke informatie-infrastructuur te leveren waar alle bibliotheken op kunnen aansluiten (<http://www.bibliotheek.nl/overons.html>).

#### *Stichting Certificering Openbare Bibliotheken*

De Stichting Certificering ontwikkelt en bewaakt kwaliteitsnormen en toetst de kwaliteit van bibliotheekorganisaties aan deze normen door middel van audits. In totaal hebben 144 bibliotheken tijdens de eerste certificeringstermijn van 2006 tot en met 2009 het certificaat behaald. Dit is bijna 90% van alle basisbibliotheken in Nederland (<http://www.bibliotheekcertificaat.nl>).

### **Toeleveranciers**

De NBD/Biblion is de belangrijkste toeleverancier van bibliotheken. Zij levert een groot aantal producten en diensten aan bibliotheken (boeken, cd's, dvd's, etc.). Naast het beschrijven en leveren van deze media geeft de Biblion Uitgeverij tal van publicaties uit, zoals vakliteratuur, en literatuur op het gebied van leesbevordering.

Verder wordt in de figuur bij toeleveranciers gesproken over regionale facilitaire bibliotheekbedrijven, in het rapport gedefinieerd als "Een zelfstandige, privaatrechtelijke organisatie die vanuit één of meer provincies ondersteunende bibliotheekproducten en -diensten aanbiedt aan basisbibliotheken en derden." (p. 51). Dit zijn dus de provinciale serviceorganisaties zoals besproken bij provincies.

### **Afnemers**

De afnemers zoals gepresenteerd in het schema (burger, individuele gebruikers, gebruikersgroepen) spreken voor zich en vallen buiten het onderwerp van deze scriptie en zullen dus verder niet behandeld worden.

## **3.3. BIBLIOTHEEK VLISSINGEN**

Waar beter een onderzoek te beginnen in de plaats waar het in dit onderzoek allemaal om draait: de bibliotheek. Op woensdag 3 maart 2010 bezocht ik de bibliotheek van Vlissingen en sprak daar uitgebreid met de directeur: de heer Kees Hamann. Wat volgt is een verslag van de belangrijkste besproken punten tijdens het gesprek met de heer Hamann. Deze verslaglegging zal vervolgens, samen met informatie uit de documenten die de heer Hamann mij tijdens het gesprek adviseerde om te lezen (en achteraf toestuurde) en de informatie volgend uit de globale verkenning van het bibliotheekveld (zie hoofdstuk 1 en voorgaande paragrafen in dit hoofdstuk), worden verwerkt tot een eerste globaal conceptueel model in paragraaf 3.4.

### **3.3.1. Introductie Bibliotheek Vlissingen**

De Bibliotheek Vlissingen presenteert zichzelf als een "wegwijzer in een wirwar van wegen". Deze doelstelling komt tot uiting in de missie zoals die wordt verwoord op de website:

*Bibliotheek Vlissingen is een betrouwbare gids in een wereld die overladen is met informatieve bronnen; internet, boeken, tv, radio en gesprekken. Onze medewerkers gaan op zoek naar antwoorden waar alle Vlissingers wat mee kunnen, niet alleen zij die graag lezen. De bibliotheek biedt informatie begrijpelijk aan. Zij doet dat digitaal, schriftelijk of mondeling.* (<http://www.vlissingen.nl/Bibliotheek-Vlissingen/Over-ons/Organisatie-1/Missie-en-Beleid.htm>).

De bibliotheek Vlissingen bevindt zich in het centrum van Vlissingen en is ondergebracht in het multifunctionele informatiecentrum 't Spui, waarin onder andere ook een boekhandel en ANWB-winkel zijn gevestigd. De bibliotheek Vlissingen bestaat sinds 1913 en is onderdeel van de Zeeuwse Bibliotheken. In heel Zeeland hebben bibliotheken een gezamenlijk tarievenstelsel en met een lenerspas van een willekeurige bibliotheek in Zeeland kan een lener bij alle Zeeuwse bibliotheken terecht.

### **3.3.2. Omgevingsfactoren**

De belangrijkste omgevingsfactoren voor het bibliotheekveld zijn vastgelegd in het SCP-rapport: de veranderende samenleving en het veranderend mediagebruik. Hierover is algemene overeenstemming binnen het veld. Specifiek belicht de heer Hamann de relatie tussen

bibliotheken en een aantal actoren (te beschouwen als 'omgevingsfactor'), namelijk de relatie tussen bibliotheken en gemeenten en tussen bibliotheken en uitgeverijen.

#### *Relatie bibliotheken-gemeenten*

Bibliotheken zijn voor hun subsidie afhankelijk van het bedrag dat hun gemeente beschikbaar stelt. Dit levert grote verschillen door het land op. Er is een minimumgrens van ongeveer 11 euro per inwoner per jaar vastgesteld. Gemiddeld wordt er ongeveer 20 euro per inwoner per jaar door gemeenten aan subsidie voor de bibliotheek gegeven. Sommige bibliotheken zitten hier echter ver boven, zoals de bibliotheek van Vlissingen met een subsidiebedrag van 66 euro per inwoner per jaar. Deze grote subsidieverschillen leveren volgens de heer Hamann een tweedeling op in bibliotheken:

1. Bibliotheken die op aarde zijn om boeken uit te lenen. Deze bibliotheken hebben vaak een passieve instelling en zijn gericht op de actieve lezer (die toch wel komt). Dit is juist een groep die sterk in omvang afneemt.
2. Bibliotheken met een veel ambitieuzere visie, die opkomen voor het recht om als burger goed geïnformeerd door het leven te gaan.

Het contact tussen gemeenten en bibliotheken betreft hoofdzakelijk de subsidie. Uit onderzoek blijkt dat in 87% van de gevallen er geen ander contact tussen de gemeente en bibliotheek bestaat dan over de subsidie. Slechts in 13% van de gevallen is er ook inhoudelijk contact (gegevens afkomstig uit: Politieke visies op het openbaar bibliotheekwerk in Nederland, StadsMonitor Vlissingen 2003).

In Nederland is ruim 90% van de bibliotheken geprivatiseerd (meestal in een stichting). Bijna 10% van de bibliotheken is een gemeentelijke instelling. De bibliotheek van Vlissingen behoort tot deze laatste groep van gemeentelijke instellingen.

#### *Relatie bibliotheken-uitgeverijen*

De relatie tussen bibliotheken en uitgeverijen is niet altijd even gemakkelijk. Immers, het rendementsdenken van uitgeverijen belemmert het uitgeven van veel publicaties en zorgt voor hoge prijzen. De inzet van (oud-)minister Plasterk om ook een vaste boekenprijs voor e-books te gaan hanteren vindt de heer Hamann dan ook rampzalig. Dat is in zijn visie puur ter bescherming van uitgeverijen en boekhandels. De auteur en de lezer hebben er niets aan. De bibliotheek Vlissingen doet daarom een oproep aan de bibliotheekbranche om gezamenlijk e-books uit te gaan geven.

### **3.3.3. Strategische opties**

De strategie voor de branche als geheel is vastgesteld in de 'Agenda voor de Toekomst: De strategie van de Vereniging van Openbare Bibliotheken voor de jaren 2009-2012' (2008). Dit is het strategische antwoord van de branche op het SCP-rapport. We bespreken drie strategische opties voor de (individuele) bibliotheek: de bibliotheek als partner van scholen, als wegwijzer in de overmaat en als beheerder van infrastructuur.

#### *De bibliotheek als partner van scholen*

Wanneer we spreken over de missie van individuele bibliotheken, ofwel de vraag "waartoe is de bibliotheek op aarde?" laat de heer Hamann duidelijk zijn onvrede merken over de vaak, in zijn ogen, 'achterhaalde' antwoorden op deze vraag. De bibliotheek als boekenverzamelaar? De bibliotheek als instituut voor mensen die toch zelf al op zoek gaan naar informatie ("het elitaire deel van de bevolking")? In zijn ogen is dit een te vrijblijvende taakopvatting. De meerwaarde van

de bibliotheek voor de samenleving neemt aanmerkelijk toe als zij zich verantwoordelijk voelt om de kloof tussen de goed geïnformeerde burger en de minder goed geïnformeerde burger te verkleinen. De meerwaarde van de bibliotheek groeit als zij ook nuttig wil zijn voor de niet-actieve burger, die niet uit zichzelf naar de bibliotheek komt. Juist deze laatste groep is een groep die moeilijk te omarmen is. De oplossing ligt volgens de heer Hamann al vroeg in de ontwikkeling van mensen: daarom blijkt hij een voorstander dat bibliotheken naar de scholen gaan, dat bibliotheken partner worden van scholen. Zo heeft de bibliotheek van Vlissingen inmiddels meerdere filialen in basisscholen geopend en werkt de bibliotheek actief samen met diverse basisscholen. Het is volgens de heer Hamann dé plek om te beginnen, wil je de kloof tussen de goed en minder goed geïnformeerde burger verkleinen.

#### *De bibliotheek als wegwijzer in de overmaat*

Naast deze taak als partner van scholen, ziet de heer Hamann zijn bibliotheek als belangrijke 'oplossing' voor het probleem van de overmaat in de huidige maatschappij. Zoals weerspiegelt in de missie van de Bibliotheek Vlissingen, is het belangrijk om als bibliotheek wegwijzer te zijn, niet door concrete antwoorden op vragen te geven, maar door mensen in contact met de collectie te brengen. Een mooi voorbeeld hiervan vormen de zojuist gelanceerde themadossiers.

Een themadossier bestaat uit een korte inleiding over een thema-onderwerp. Het onderwerp hangt samen met een activiteit die op dat moment in de bibliotheek is, gaat komen of is geweest. In het dossier staan links naar krantenartikelen, tijdschriftartikelen, boektitels, actuele relevante lezingen of informatiebijeenkomsten, webpagina's en filmpjes. Met deze themadossiers speelt de bibliotheek regelmatig in op lokale actualiteiten.

#### *De bibliotheek als beheerder van infrastructuur*

Deze strategische optie sluit nauw aan bij die van de bibliotheek als wegwijzer in de overmaat. Het gaat erom als bibliotheek niet langer vast te zitten aan de boeken, maar om als bibliotheek een rol te spelen in het beheren en uitdragen van allerlei informatiebronnen en -kanalen.

De basis voor een adequate uitvoering van de strategische opties is de omslag van aanbod- naar vraaggericht werken. Heel vaak is er namelijk sprake van een kloof tussen strategische visie en uitvoering. Meestal is de strategische visie wel op orde (in het algemeen is er eenheid in strategische visie, zoals geformuleerd in het SCP-rapport), maar wordt de omslag naar de uitvoering gemist. Deze omslag moet de oorsprong vinden in de overstap van aanbod- naar vraaggericht werken door bibliotheken.

*Vraaggericht werken... wil zeggen dat we gaan luisteren naar onze klanten. Dat zijn op de eerste plaats individuele bibliotheek-bezoekers. Maar dat zijn ook intermediairs als docenten, beleidsmakers en politici. We gaan luisteren naar wat die mensen vertellen, naar de vragen waar zij mee zitten, en inspelen op hun behoeften. Hoe beter wij de klanten leren kennen, des te beter kunnen we hen van dienst zijn. Soms kunnen we hun vragen misschien zelfs voor zijn, zodat het antwoord klaar ligt voor de vraag gesteld wordt. Zo komt er een omslag van een passief afwachtende houding (wachtend tot de vraag gesteld wordt) naar een actieve vraagontwikkende houding (mensen zien antwoorden op vragen waar ze nog onbewust mee rondlopen). Dhr. Hamann, in: Selhorst, 2007, p. 4*

Deze omslag moet gemaakt worden met krimpende middelen. Geen gemakkelijke opgave, en in de woorden van de heer Hamann "een zaak van lange adem". In het licht van de komende (gemeentelijke) bezuinigingen schuilt natuurlijk een gevaar voor de bibliotheek. Een gevaar, of ook juist een uitdaging. Wanneer bibliotheken als hun (enige) taak zien het beschikbaar stellen

van bronnen (en dan meestal nog recreatieve boeken), dan is de kans groot dat politici gaan zeggen “wij sponsoren de bioscoop toch ook niet”. Een groot deel van het personeel in de sector onderkent dit probleem te weinig, aldus de heer Hamann. Het zorgvuldig nadenken over de taak van de bibliotheek heeft in de praktijk te weinig vlees op de botten.

### **3.3.4. Arbeidsverdeling**

In de visie van de heer Hamann is het eerst de strategie die geformuleerd moet worden, waarop vervolgens de structuur van de organisatie moet worden aangepast. Wat de arbeidsverdeling betreft, kan een onderscheid worden gemaakt tussen arbeidsverdeling op brancheniveau en arbeidsverdeling op organisatieniveau.

#### *Brancheniveau*

Met de huidige organisatiegraad van het stelsel van bibliotheken zijn de uitdagingen in het bibliotheekveld nauwelijks het hoofd te bieden. Er is veel meer regie nodig, want er is een groot probleem qua samenhang. Er zijn zulke grote verschillen tussen lokale bibliotheken dat er maar moeilijk iets bereikt kan worden. Deze verschillen tussen lokale bibliotheken moeten minder worden. Binnen deze scriptie zal het brancheniveau verder buiten beschouwing worden gelaten. Dit vanwege het feit dat er al veel aandacht aan deze problematiek is en wordt besteed in de literatuur. Het mag als bekend worden verondersteld dat het Nederlandse bibliotheekveld een gedecentraliseerd veld is, met de nodige problemen van dien. In deze scriptie zal het organisatie- en functieniveau centraal staan.

#### *Organisatie- en functieniveau*

In de bibliotheek van Vlissingen wordt sinds kort gewerkt in clusters. Deze clusters zijn gevormd door activiteiten te splitsen en onder te verdelen in vier verschillende clusters: cluster klantcontact, cluster advies, cluster administratie en cluster communicatie. Wanneer een klant met een vraag aan de balie komt wordt deze ‘geanalyseerd’ door iemand van het cluster klantcontact. Voor het daadwerkelijk advies wordt iemand van het cluster advies ingeschakeld. Cluster administratie en communicatie zijn de ondersteunende clusters. Ten opzichte van de situatie voor deze clustering zijn de taken nu meer specialistisch. Het is mogelijk dat mensen in verschillende clusters werkzaam zijn. Maar het basisidee is wel dat door meer specialisatie dan voorheen, klanten beter geholpen zullen worden. De clusters zijn verdeeld in twee afdelingen: front- en backoffice. Frontoffice gaat om het contact met de klant (cluster klantcontact en cluster advies) en backoffice zijn de taken achter de schermen (cluster administratie en cluster communicatie). Het primaire proces van de service aan de klant wordt gezien als een keten van activiteiten, die zo zijn geordend en aangestuurd dat het moet leiden tot het beste resultaat. De aansturing is opgebouwd op basis van de PDCA-cyclus:

- Plan: Cluster Advies ontwerpt het ideale resultaat, dat voor de klant verwezenlijkt kan worden;
- Do: Cluster Dienstverlening voert het plan zo goed mogelijk uit;
- Check: Cluster Communicatie vergelijkt de resultaten met de beoogde resultaten en vertaalt dit in adviezen ter verbetering van het proces;
- Act: Cluster Klantcontact borgt die resultaten door haar manier van klantbenadering verder te verfijnen en nog beter voor te spiegelen wat de klant kan verwachten.

(Concreet aan het werk in Bibliotheek Vlissingen, 2008, p. 2).

### 3.3.5. HR

Tot nu toe hadden bibliotheken vaak generalisten in dienst, die de bibliotheek bewaakten en de klant bedienden. In de bibliotheek Vlissingen is tegenwoordig sprake van een multidisciplinair team, waarbij allerlei specialismen vertegenwoordigd zijn, zoals een onderwijsassistent (klassenmanagement), marketingspecialisten en communicatie-deskundigen. Kernpunt is steeds: van administratieve uitlener naar adviseur, professional op het gebied van mediagebruik. Binnen de clusters kunnen de kwaliteiten van diverse medewerkers het best worden ingezet. Sommige medewerkers zijn echte 'boekenwormen' en minder geschikt voor klantcontact. Andere medewerkers zijn weer veel meer geschikt voor een praatje met de klant, maar minder voor een gedetailleerde uitwerking van een vraag. Overigens functioneren sommige medewerkers in meerdere clusters, bijvoorbeeld omdat ze het allebei leuk vinden (en goed kunnen). De juiste mensen op de juiste plaats krijgen zal in het bibliotheekveld de komende jaren een grote uitdaging vormen.

## 3.4. CONCLUSIE

In dit hoofdstuk zijn de actoren behorend tot het bibliotheekveld besproken en zijn de bevindingen zoals gedaan bij de bibliotheek in Vlissingen vastgelegd. Wat nu volgt is een eerste beantwoording van de onderzoeksvragen. Deze beantwoording zal vervolgens in het volgende hoofdstuk worden aangescherpt en uitgebreid op basis van een uitgebreid theoretisch kader. Voor de beantwoording hier zal de informatie zoals gepresenteerd in dit hoofdstuk worden gebruikt. Deze informatie wordt, indien noodzakelijk, geïllustreerd (of eventueel uitgebreid) met de informatie afkomstig uit de (interne) documenten van de bibliotheek Vlissingen, die na het interview door de heer Hamann beschikbaar werd gesteld (zie literatuurlijst).

### 3.4.1. Beantwoording vraagstelling

#### 1. *Welke omgevingsfactoren beïnvloeden het Nederlandse openbare bibliotheekveld?*

Wanneer wordt gesproken over omgevingsfactoren van het bibliotheekveld dan is het allereerst belangrijk om vast te stellen welke actoren betrokken zijn in dit veld. Wanneer wordt gekeken naar de actoren zoals die gepresenteerd werden in het rapport 'Open Poort tot Kennis' dan zijn er vier hoofdcategorieën actoren te onderscheiden, die invloed hebben op de individuele basisbibliotheek. Binnen deze vier hoofdcategorieën zijn verschillende actoren aan te wijzen. De figuur zoals gepresenteerd in 'Open Poort tot Kennis' is op het gebied van de Branche niet meer actueel, omdat de huidige branchevereniging per 1 januari 2010 is opgesplitst:

- Overheden: Gemeenten, Provincies, Rijk;
- Branche: Branchevereniging VOB, Sectorinstituut SIOB, Stichting Bibliotheek.nl;
- Toeleveranciers: NBD, Provinciale serviceorganisaties, Overige toeleveranciers;
- Afnemers: Individuele gebruikers, Burgers, Gebruikersgroepen.

Het bibliotheekveld is geen op zichzelf staand veld en wordt beïnvloed door de omgeving. Die omgeving kenmerkt zich door een samenleving die in beweging is en door een veranderend mediagebruik. Naast deze omgevingsfactoren op globaal/nationaal niveau is het ook belangrijk om aandacht te schenken aan lokale ontwikkelingen. Zo wordt in het Strategisch Bibliotheekbeleid van Vlissingen het beleid van de gemeente Vlissingen meegewogen in de keuze voor de strategische opties. Zo is bijvoorbeeld vanuit de gemeente veel aandacht voor een nieuwe visie op integraal jeugdbeleid. Dit komt ook tot uiting in de strategische keuzes van de bibliotheek (zie 2).

2. *Welke strategische opties hebben Nederlandse openbare bibliotheken aan het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw?*

De basis voor elke strategische optie ligt in de visie van de Vlissingse bibliotheek in de omslag van aanbod- naar vraaggericht werken. Zonder die omslag is elke strategische optie gedoemd te mislukken. Dus het moet allemaal beginnen met het centraal stellen van de (vraag van de) klant. Vanuit die visie zijn er vervolgens verschillende mogelijkheden als bibliotheek om zich te profileren, waarbij in Vlissingen de nadruk ligt op de bibliotheek als:

- Partner van scholen (naar de scholen toegaan);
- Wegwijzer in de overmaat (wegwijzer in een wirwar van wegen);
- Beheerder van infrastructuur (het niet langer vastzitten aan boeken).

3. *Welke invloed hebben de omgevingsfactoren op de keuze voor strategische opties in de bibliotheek van Vlissingen?*

In Vlissingen wordt deze vraag als een belangrijke kwestie ervaren. Maar al te vaak mist namelijk de vertaalslag van de omgeving naar de (concrete) strategie. Het besef van de omgevingsfactoren is er, maar dit besef vertalen in concrete strategische visies is vaak problematisch (of gebeurt gewoon niet). Het is, in de opvatting van de Vlissingse bibliotheek, dan ook zeker belangrijk om aan dit punt aandacht te geven. In Vlissingen wordt dit bijvoorbeeld gedaan door te proberen aan te sluiten op het beleid van de gemeente. Dit heeft ook te maken met het feit dat Vlissingen een gemeentelijke bibliotheek is.

4. *Welke eisen kunnen worden vastgesteld met betrekking tot de arbeidsverdeling van de bibliotheek van Vlissingen?*

Er is sprake van een clustering van activiteiten, waarbij de clusters zijn samengesteld op basis van de inhoud van het werk. Er zijn vier clusters: cluster klantcontact, cluster advies, cluster administratie en cluster communicatie. Ten opzichte van de situatie voor deze clustering zijn de taken nu meer specialistisch. Het is mogelijk dat mensen in verschillende clusters werkzaam zijn. Maar het basisidee is wel dat door meer specialisatie dan voorheen, klanten beter geholpen zullen worden. De clusters zijn verdeeld in twee afdelingen: front- en backoffice. Frontoffice gaat om het contact met de klant (cluster klantcontact en cluster advies) en backoffice zijn de taken achter de schermen (cluster administratie en cluster communicatie). Het primaire proces van de service aan de klant wordt gezien als een keten van activiteiten, die zo zijn geordend en aangestuurd dat het moet leiden tot het beste resultaat.

5. *Welke invloed hebben de strategische opties op de arbeidsverdeling voor de bibliotheek van Vlissingen?*

De invulling van strategische opties beïnvloeden de keuzes in arbeidsverdeling. Zo heeft de bibliotheek van Vlissingen een ambitieuze visie. Deze visie moet dan ook weerspiegeld worden in de arbeidsverdeling; door clustering ontstaat meer specialisatie, waardoor er meer ruimte is om aan een ambitieuze visie te werken. Tegelijk kan een adequate arbeidsverdeling het ook mogelijk maken om ambitieuzere strategische keuzes te realiseren.

6. *Welke eisen kunnen worden vastgesteld met betrekking tot de HR van de bibliotheek van Vlissingen?*

In de bibliotheek van Vlissingen is sinds enige jaren sprake van een multidisciplinair team. Niet langer bestaat het personeel van bibliotheken voornamelijk uit "uitleners en bewakers", maar allerlei specialismen zijn vertegenwoordigd om de veranderende rol van de bibliotheek in de samenleving te realiseren en vorm te geven. De rol van bibliotheekpersoneel is de laatste jaren

erg veranderd: in plaats van veelal administratieve uitleners worden nu professionals op het gebied van mediagebruik verwacht.

7. *Welke invloed hebben de strategische opties op de HR voor de bibliotheek van Vlissingen?*

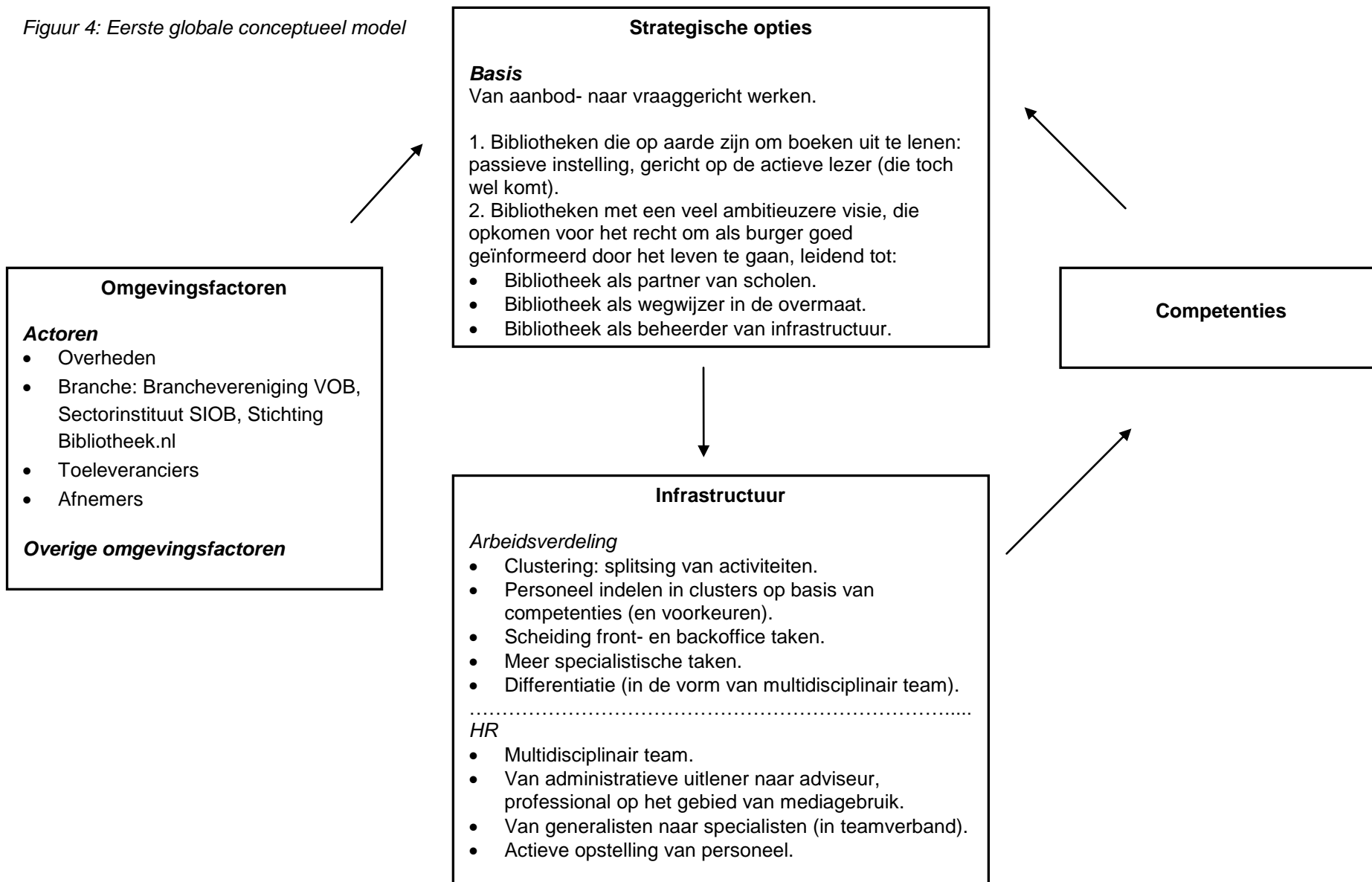
Strategische opties 'bepalen' de invulling van de HR. Bijvoorbeeld in de bibliotheek van Vlissingen, waar de nadruk ligt op de bibliotheek als partner van scholen, is er personeel in dienst dat specifiek gericht is op het onderwijs (denk aan klassenassistenten). De keuze en invulling van de strategische opties en van de HR kunnen dus niet los van elkaar worden gezien. Deze zijn sterk samenhangend. Ook heeft de HR invloed op de strategische opties; immers in een bibliotheek met een vergrijsd personeelsbestand is het bijvoorbeeld moeilijker om een nieuw digitaal initiatief van de grond te krijgen dan in een bibliotheek met veel jonge mensen.

### **3.4.2. Presentatie eerste globale conceptueel model**

Bovenstaande beantwoording van de onderzoeksvragen leidt tot een eerste invulling van het conceptuele model. In dit model is competenties nog niet nader gespecificeerd, omdat dit onderwerp niet expliciet aan bod is gekomen. Het is dit model dat de grondslag vormt voor het literatuuronderzoek, waarvan de bevindingen worden gepresenteerd in het volgende hoofdstuk.



Figuur 4: Eerste globale conceptueel model

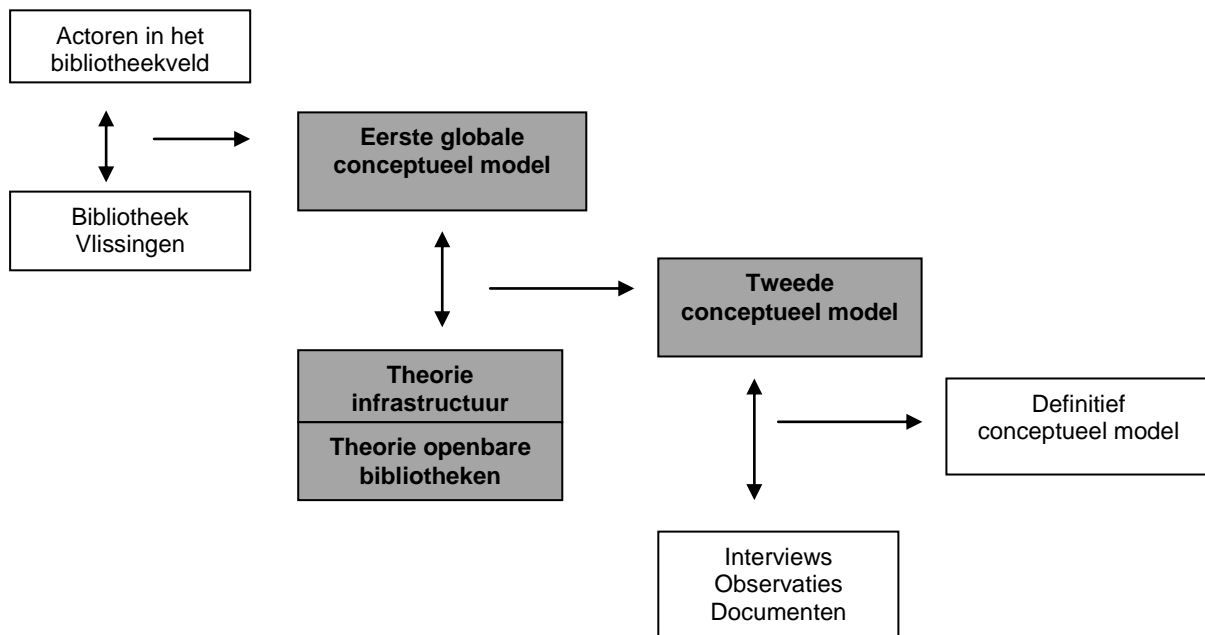


## 4. TWEEDE CONCEPTUEEL MODEL

### 4.1. INTRODUCTIE

In dit hoofdstuk zal het eerste globale conceptuele model, zoals gepresenteerd in het vorige hoofdstuk, worden uitgebreid tot een tweede conceptueel model. Deze uitbreiding wordt gedaan op basis van theorie over openbare bibliotheken en theorie over de infrastructuur van organisaties (en wat er beschikbaar is over specifiek de infrastructuur van bibliotheken).

In de volgende paragrafen staat steeds een van de kernconcepten en de invulling hiervan voor het bibliotheekveld centraal: in 4.2. komen de omgevingsfactoren aan bod, vervolgens wordt aandacht besteed aan de strategische opties voor openbare bibliotheken (4.3.) en in 4.4. wordt de infrastructuur van openbare bibliotheken besproken. Dit alles leidt tot een tweede conceptueel model dat wordt gepresenteerd in 4.5. Ook in dit hoofdstuk zal dus niet expliciet worden ingegaan op het kernconcept competenties. Zoals reeds verantwoord in hoofdstuk 2 zal dit concept pas worden ingevuld op basis van de interviews in het volgende hoofdstuk.



### 4.2. OMGEVINGSFACTOREN VAN HET BIBLIOTHEEKVELD

In het eerste globale conceptuele model werden de omgevingsfactoren als volgt weergegeven:



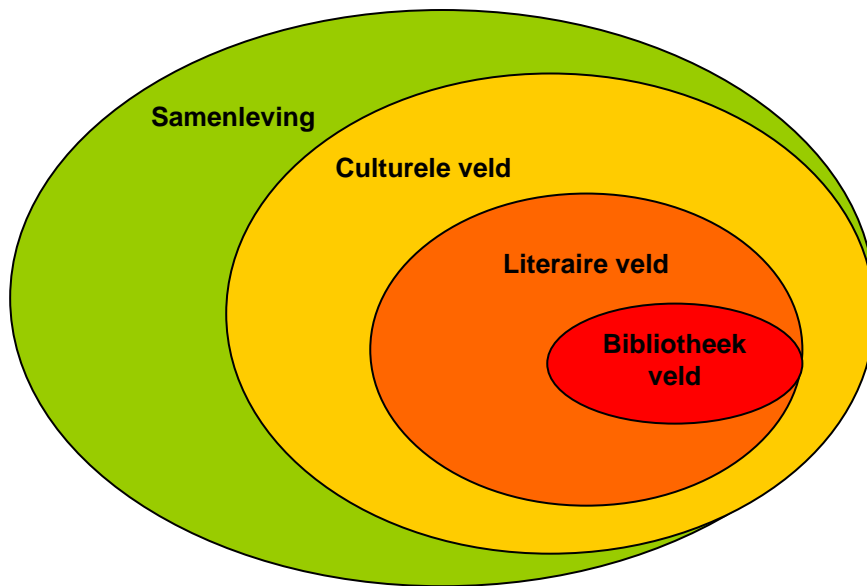
In deze paragraaf zullen de overige omgevingsfactoren nader worden gespecificeerd. Het zijn namelijk de omgevingsfactoren die leiden tot de keuze voor bepaalde strategische opties. De omgeving helder in kaart brengen is dan ook noodzakelijk. Als eerste zal hier aandacht worden besteed aan de inbedding van het bibliotheekveld binnen bredere velden in de samenleving.

#### **4.2.1. Inbedding bibliotheekveld in samenleving**

Het bibliotheekveld is geen op zichzelf staand veld. Het bibliotheekveld is ingebed in het bredere literaire veld. Het literaire veld kan omschreven worden als “de verzameling literaire instituties, organisaties en actoren die betrokken zijn bij de materiële en symbolische productie, de distributie en consumptie van wat ‘literatuur’ wordt genoemd.” (Dorleijn & Van Rees, 2006, p. 15). De oorsprong van theorievorming over het literaire veld is te vinden in het werk van de Franse cultuursocioloog Bourdieu. In zijn boek “De regels van de kunst: Wording en structuur van het literaire veld” (1994) analyseert hij het literaire veld, waarbij hij de nadruk legt op de veelheid van factoren die bepalend zijn voor de krachtsverhoudingen: sociaal-economische, sociaal-psychologische en cultureel-ideologische factoren, en hun onderlinge verwevenheid. Het literaire veld is weer ingebed in het bredere culturele veld: “De verzameling organisaties of groepen actoren die zich bezighouden met de productie, distributie, promotie en consumptie van symbolische goederen en praktijken op het gebied van cultuur, kunst, religie, enzovoort.” (Dorleijn & Van Rees, 2006, p. 15-16) Volgens Dorleijn & Van Rees (2006) is het culturele veld geen losstaand veld, maar ligt het ingebed in de samenleving, waarin de samenleving gezien wordt als een geheel van onderling afhankelijke sferen. Naast de culturele, met name de politieke, economische en de sociale sfeer.

De structuur van een veld is “een bepaalde stand van de krachtverhoudingen tussen actoren of instellingen die in die strijd verwickeld zijn” (De Jong, 1999, p. 335). Een veld is dus een krachtenveld en tegelijk een strijdperk om dit krachtenveld te transformeren of te conserveren (p. 334). Bij elk veld hoort een – in termen van Bourdieu – specifieke habitus. Een habitus kan worden omschreven als een “gestructureerde en structurerende structuur” (Vranken, 2008, p. 286). Wanneer de activiteiten in een veld als een strijd worden omschreven, dan is het de habitus die bepaalt welke spelregels (of innerlijke logica) wordt gevolgd. Op individueel niveau kan de habitus omschreven worden als het geheel van schema’s, waarin gedachten, waarnemingen, evaluaties en dadendrang zijn ingebed (de Jong, 1999, p. 327). Bourdieu ziet een mens (of organisatie) dus niet als volkomen vrij in zijn gedrag, maar tegelijk ook niet als volkomen gedetermineerd door de habitus: “Bourdieu spreekt van een voorwaardelijke vrijheid. Er is speelruimte, zij het binnen zekere grenzen. De habitus is geen slaafs product van de aanvankelijke conditionering, maar behelst de grotendeels onbewust verworven capaciteit om binnen de grenzen van de sociale conditionering flexibel en gepast te reageren op talloze specifieke situaties” (de Jong, 1999, p. 327). Dit geldt dus ook voor de spelers in een veld. De tussenvorm tussen volledige autonomie en volledige gedetermineerdheid leidt tot een vorm van ‘medeplichtigheid’ in de termen van Bourdieu en manifesteert zich in het spelgevoel. Voor de spelers in het bibliotheekveld is het dus belangrijk om bewust te zijn van de mogelijkheden van het spel. Voor nu laten we Bourdieu en zijn veldtheorie even buiten beschouwing, maar pakken deze theorie in het laatste hoofdstuk weer op.

Schematisch kan de inbedding van het bibliotheekveld dus als volgt worden weergegeven:



Soms wordt tussen het bibliotheekveld en het literaire veld nog het bibliografische veld onderscheiden. Zo stelt Rubin, in navolging van Wilson, dat bibliotheken deel zijn van het bibliografische veld, dit veld definiërend als “the assemblage of institutions and organizations that collectively take the output of the publishing industry and try to make it accessible for public use” (Wilson, in: Rubin, 2000, p. 297).

Bij het vaststellen van de omgevingsfactoren die van invloed zijn op het bibliotheekveld, dient dus rekening gehouden te worden met invloeden vanuit alle bovengenoemde velden. Omdat de samenlevingsferen (zoals gedefinieerd door Dorleijn & Van Rees) overlappend zijn met de andere velden, zal bij de vaststelling van de omgevingsfactoren de invloeden vanuit de samenleving als uitgangspunt worden genomen.

Over de omgevingsfactoren van het bibliotheekveld is reeds veel geschreven. Elk willekeurig jaarverslag of beleidsplan van een bibliotheek kan niet om de “veranderende wereld” heen en steevast komen dan ook ontwikkelingen aan bod op het gebied van technologie, economie, bevolkingssamenstelling, politiek, etc. die van invloed zijn op het functioneren van een bibliotheek binnen de samenleving. De studie van Huysmans & Hillebrink (2008) stelt ook deze omgeving centraal: “Deze studie zet de ontwikkeling in de bibliotheek zelf, *maar vooral die in haar omgeving*, op een rij” (p. 7). De omgevingsontwikkelingen zoals die in het SCP-rapport worden geschetst, vormen tevens het uitgangspunt van de ‘Agenda van de Toekomst’ van de VOB. Daarom is gekozen om de ontwikkelingen zoals geschetst door Huysmans & Hillebrink als uitgangspunt te nemen voor de invulling van de omgevingsfactoren in deze paragraaf. Deze omgevingsfactoren omvatten volledig de sferen zoals gedefinieerd door Dorleijn & Van Rees.

Huysmans & Hillebrink onderscheiden twee hoofdcategorieën van omgevingsfactoren die van invloed zijn op de bibliotheek, te weten trends in de samenleving (“veranderende samenleving” zoals gedefinieerd in het eerste conceptuele model) en trends in informatie en communicatie (“veranderend mediagebruik”). In de komende subparagraaf zullen de trends in informatie en communicatie (hier gedefinieerd als trends in mediagebruik) en de implicaties hiervan voor boek en bibliotheek nader worden toegelicht. Gezien het algemene karakter van de trends in de samenleving (vergrijzing, bevolkingsgroei, etc.) is er vanwege het beperkte karakter van deze

scriptie voor gekozen om deze verder niet op te nemen. Het zijn vooral de trends in mediagebruik die direct gevolgen hebben voor de bibliotheek.

#### 4.2.2. Trends in mediagebruik

In onderstaande tabel zijn de trends in mediagebruik zoals gedefinieerd door Huysmans & Hillebrink (2008) opgenomen, onderverdeeld in vier hoofdcategorieën (technologisch, bestuurlijk-juridisch, economisch en sociaal-cultureel). De implicaties van de trends voor de bibliotheek (en het boek) staan in de meest rechtse kolom.

	<b>Algemeen</b>	<b>Implicaties voor boek en bibliotheek</b>
<b>Technologisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Grotere hoeveelheid informatie.</li> <li>* Grotere snelheid van informatie-uitwisseling.</li> <li>* Grotere toegankelijkheid van informatie (vanuit huis).</li> <li>* Grotere personaliseerbaarheid van informatie: meer op individuele behoeften gericht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gedrukte boek blijft bestaan; mogelijk concurrentie van e-book (onzeker).</li> <li>* Publishing-on-demand: niches in de markt beter bediend.</li> <li>* Boeken en teksten rechtenvrij op internet beschikbaar.</li> <li>* Rol bibliotheek: contextualiseren van fragmentarische content op internet.</li> <li>* Probleem: duurzaamheid van digitale collectie</li> </ul>
<b>Bestuurlijk-juridisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Grondrechten, mensenrechten schragen openbaar bibliotheekwerk.</li> <li>* Internationale trend naar deregulering en liberalisering van media- en informatiebeleid: meer vrijheid in de markt, minder regulering door overheid.</li> <li>* Auteursrecht: bibliotheek afhankelijk van rechthebbenden (m.n. uitgevers) voor het digitaal beschikbaar stellen van content aan haar gebruikers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Boekbeleid valt onder cultuur- en economisch beleid, bibliotheekbeleid onder grondrechtenbeleid (vrijheid van informatiegaring); decentralisering van het bibliotheekbeleid (jaren '80).</li> <li>* Auteursrechtproblematiek: beperkt de openbare bibliotheek in haar opdracht; open source/creative commons: werkt dit enigszins tegen.</li> </ul>
<b>Economisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Liberalisering van mediamarkten.</li> <li>* Economische concentratie: in theorie aantasting pluriformiteit, in de praktijk pakt dit soms anders uit.</li> <li>* Trend naar 'gratis': open web, dagbladen, muziekuitwisseling.</li> <li>* Opkomst nichemarkten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Omloopsnelheid boeken neemt toe; meer nadruk op bestsellers.</li> <li>* Opkomst internetboekhandels (nieuw en tweedehands); de lange staart.</li> <li>* Kosten voor collectioneren nemen toe.</li> <li>* Trend naar 'gratis' versterkt positie van bibliotheken als aanbieders van degelijke content; maar online beschikbaarheid van veel content betekent grote bedreiging voor positie bibliotheken.</li> </ul>
<b>Sociaal-cultureel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ontstaan van communities of interest op internet.</li> <li>* Meer themagebonden binding aan organisaties (vrijwilligerswerk), ook vluchtiger.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Zorg om vluchtiger worden van informatiezoekgedrag; mogelijkheid voor bibliotheken om hierop in te spelen.</li> <li>* Ontwikkelingen op internet gaan sneller dan bibliotheek kan bijbenen.</li> </ul>

*(Huysmans & Hillebrink, 2008 (samenvattende poster))*

Wanneer naar bovenstaande trends wordt gekeken dan spreken veel trends 'voor zich' (de gevolgen er van zijn overigens veelal onzeker). Een aantal punten valt echter wel op:

- Huysmans & Hillebrink besteden geen aandacht aan de gemeentelijke subsidie-verschillen wanneer zij de bestuurlijk-juridische trends bespreken. Dat deze subsidie-verschillen een

flinke weerslag hebben op het kiezen van strategische opties voor bibliotheken, werd in het vorige hoofdstuk reeds duidelijk.

- Een omgevingsfactor die in bovenstaande trends ontbreekt is de lokale ontwikkelingen. In het vorige hoofdstuk werd aangegeven dat bibliotheekbeleid soms wordt beïnvloed door ontwikkelingen in de lokale gemeenschap. Bijvoorbeeld een gemeentelijk beleid met veel aandacht voor jeugdwerk, kan leiden tot een bibliotheek die ook kiest voor een meer dan evenredige aandacht voor de jeugd.

De subsidieverschillen en lokale ontwikkelingen zullen dus behouden blijven in het tweede conceptuele model.

Wat duidelijk mag zijn uit de besproken trends, is het feit dat de bibliotheek niet achterover kan blijven zitten en wachten op betere tijden. Er moeten strategische keuzes worden gemaakt, die bepalen welke richting de bibliotheek op gaat. De vraag is natuurlijk hoe de omgevingsinvloeden kunnen worden omgezet in een (haalbare) strategie. Hiervoor zijn verschillende strategische opties (zoals in het vorige hoofdstuk reeds een aantal werden gepresenteerd). In de volgende paragraaf staat dan ook de verdere uitwerking van deze strategische opties voor bibliotheken centraal.

## De openbare bibliotheek binnen een functioneel gedifferentieerde maatschappij: intermezzo

In de cursus Organisation & Society binnen het OD&D-curriculum (cursusjaar 2009-2010) werd, in navolging van Luhmann, gesteld dat de moderne maatschappij onder meer gekenmerkt kan worden als een functioneel gedifferentieerde maatschappij. Functioneel gedifferentieerd wil zeggen dat de maatschappij als systeem is onderverdeeld in allerlei deelsystemen. Deze deelsystemen staan 'garant' voor verschillende maatschappelijke waarden, die 'geproduceerd' worden door de verschillende organisaties binnen het deelsysteem. In woorden van Huysmans (2006): "Het kenmerk pur sang van de moderne samenleving als sociaal systeem is dat er zich verschillende deelsystemen hebben ontwikkeld die elk een specifieke functie verzorgen. De politiek gaat over vragen van macht en onmacht, het rechtssysteem over recht en onrecht, de economie over betalen en niet-betalen, de wetenschap over weten en onwetendheid, religie over immanentie en transcendentie, en ga zo maar door." (p. 10). De productie van deze maatschappelijke waarden is dus een expliciet object van organisaties geworden. En als persoon word je "door elk van deze maatschappelijke deelsystemen aangesproken" (Huysmans, 2009, p. 14). Nu is een interessante vraag welke maatschappelijke waarde(n) de bibliotheek produceert. En daarmee de vraag onder welk maatschappelijk subsysteem de bibliotheekorganisatie valt...

In de cursus werd door Dr. Achterbergh het hierna volgende schema gepresenteerd. De basis van dit schema is het feit dat de functioneel gedifferentieerde subsystemen van de maatschappij kunnen worden omschreven in termen van:

- De waarde die zij realiseren voor de maatschappij;
- Het basis cognitieve schema dat zij gebruiken voor de realisatie van 'hun' waarde;
- De regels die zij produceren om de productie van 'hun' waarde te reguleren.

Maatschappelijk subsysteem	Waarde	Basis cognitieve schema	Regels
Gezondheid-subsysteem	Gezondheid	Ziek zijn – gezond zijn	Diagnostische protocollen, behandelingen
Recht-subsysteem	Stabiliseren van normatieve verwachtingen	Afhankelijk van de wet	Wetten, jurisprudentie
Economisch subsysteem			
Politiek subsysteem			
Etc.			

Hiervoor stelden we reeds vast dat het bibliotheekveld onderdeel is van het bredere literaire en nog bredere culturele veld. Wanneer we het culturele veld als uitgangspunt nemen, dan kunnen we hierbinnen een aantal subsystemen aanwijzen, waarbij bibliotheken geschaard kunnen worden onder het subsysteem van de media. Invulling geven aan bovenstaand schema voor de bibliotheek is precies een van de thema's die Huysmans in zijn oratie als hoogleraar Bibliotheekwetenschap aansnijdt. Huysmans onderscheidt negen waarden/principes voor het functioneren van openbare bibliotheken. Hij bouwt hiermee voort op de normatieve eisen die McQuail eerder vaststelde voor het functioneren van media. Deze normatieve eisen van McQuail zijn:

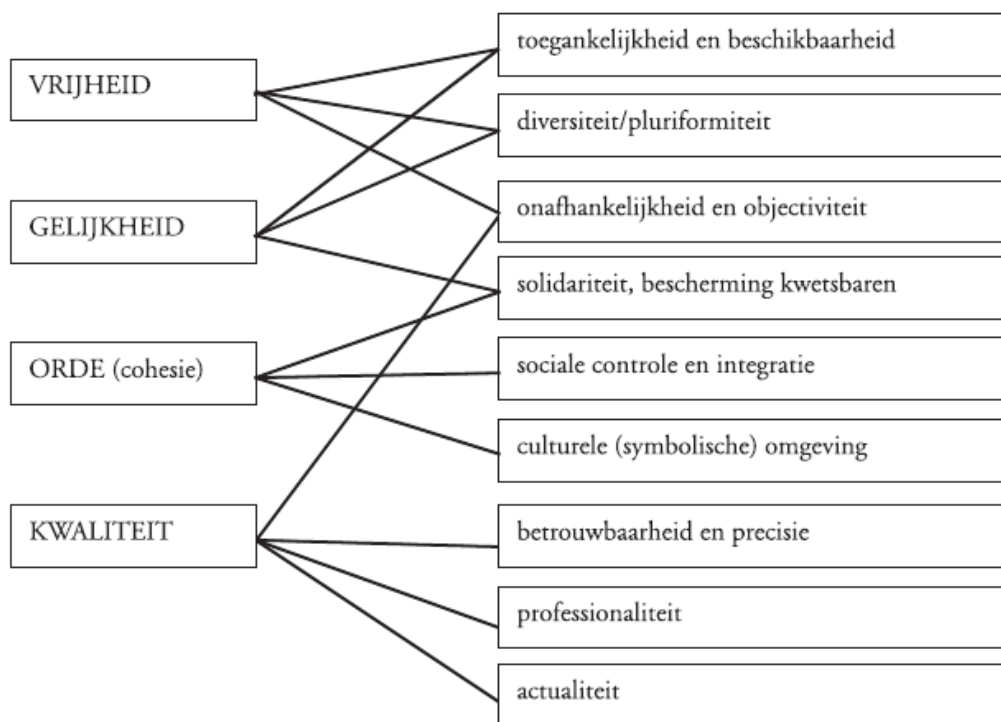
1. **Vrijheid:** vrijheid van informatiegaring, meningsuiting en informatieverspreiding, afwezigheid van censuur; bescherming persoonlijke levenssfeer; briefgeheim.

2. **Gelijkheid/rechtvaardigheid:** gelijke toegankelijkheid van communicatiekanalen aan producenten- en gebruikerszijde; gelijke educatieve ontwikkelingskansen; respecteren van intellectueel eigendom.
3. **Orde/solidariteit:** sociaal-culturele integratie, gemeenschappelijkheid in diversiteit, maatschappelijke stabiliteit.

Aan dit drietal voegt Huysmans een vierde toe:

4. **Kwaliteit:** aanleggen van professionele standaarden in producten en diensten wat betreft deugdelijkheid en betrouwbaarheid.

Huysmans stelt dat deze waarden “te algemeen zijn om ons direct van dienst te kunnen zijn. Ze kunnen evenwel worden vertaald in een aantal principes die met een of meerdere waarden verband houden – principes die aan het functioneren van media en openbare bibliotheken ten grondslag zouden moeten liggen” (2006, p. 23-24). In de hiernavolgende figuur staan de waarden en principes die Huysmans voorstelt. Het zijn deze waarden en principes die bibliotheken als uitgangspunt zouden moeten nemen bij het invullen van hun kernfuncties volgens Huysmans:



Huysmans stelt dat deze principes voor zichzelf spreken, met uitzondering van de ‘culturele (symbolische) omgeving’: “Daarin komt tot uitdrukking dat cultuuruitingen die via de media tot ons komen een symbolische omgeving en daarmee een basis voor gemeenschappelijkheid scheppen. In die zin dragen ze bij aan maatschappelijke cohesie.” (Huysmans, 2006, p. 24).

Op basis van bovenstaande kunnen we dus stellen dat het maatschappelijk subsysteem van de media als waarden de waarden van McQuail volgt, aangevuld met de kwaliteits-waarde van Huysmans. Voor de regels, in het geval van deze scriptie specifiek toegespitst op de bibliotheek, kunnen we de principes van Huysmans invullen. Dan rest nog het basis cognitieve schema van het media subsysteem in relatie met de bibliotheek. Dat is het ‘schema’ dat organisaties hanteren bij het realiseren van ‘hun’ waarde. In dit geval kunnen we de klassiek geworden Unesco-definitie van de bibliotheek volgen (zie hoofdstuk 1), waarin de bibliotheek wordt omschreven als



voorwaarde voor levenslang leren, onafhankelijke besluitvorming en culturele ontwikkeling van individuen en maatschappelijke groeperingen. We kunnen dan nu het eerdere schema van maatschappelijke subsystemen aanvullen:

<b>Maatschappelijk sub-systeem</b>	<b>Waarde</b>	<b>Basis cognitieve schema (specifiek toegespitst op de bibliotheek)</b>	<b>Regels (specifiek toegespitst op de bibliotheek)</b>
Media-sub-systeem	Vrijheid Gelijkheid/ Rechtvaardigheid Orde/solidariteit Kwaliteit	Levenslang leren, onafhankelijke besluitvorming en de culturele ontwikkeling van individuen en maatschappelijke groeperingen	Toegankelijkheid en beschikbaarheid Diversiteit/pluriformiteit Onafhankelijkheid en objectiviteit Solidariteit, bescherming kwetsbaren Sociale controle en integratie Culturele (symbolische) omgeving Betrouwbaarheid en precisie Professionaliteit Actualiteit

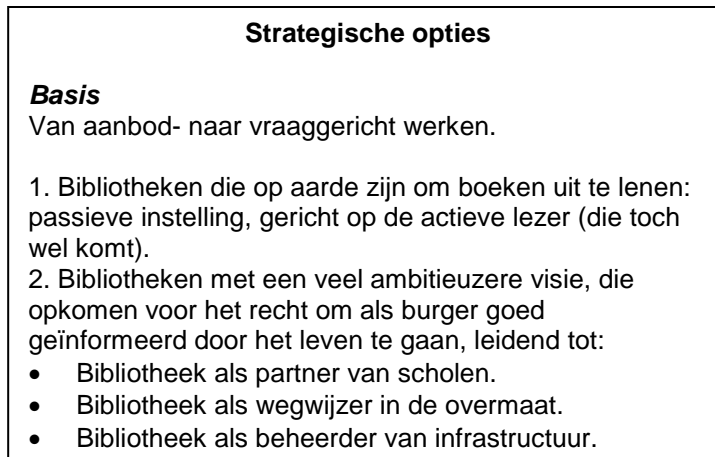
De functie van een organisatie is nu de bijdrage van die organisatie aan de realisatie van de functie van het maatschappelijke sub-systeem (definitie gepresenteerd door Achterbergh & Vriens, in navolging van Teubner). In het algemeen hebben organisaties één dominante functie (de functie van 'hun' sub-systeem), maar beïnvloeden ze vanzelfsprekend andere maatschappelijke subsystemen. In het geval van bibliotheken is dit niet moeilijk om vast te stellen. Het voorzien in informatie kan bijvoorbeeld een bijdrage leveren aan het gezondheid-sub-systeem (mensen toegang verschaffen tot informatie die bijdraagt aan kennis over gezondheid-ziekte), het recht-systeem (toegang tot informatie over rechten en plichten, wetten).

Wat nu interessant is om te bekijken is de vraag welke invloed de strategie van een organisatie, in dit geval dus de openbare bibliotheek, heeft op de waarde die gehecht wordt aan de diverse waarden en regels van het maatschappelijk sub-systeem. Met andere woorden, in hoeverre is de 'invulling' van de waarden en principes (regels) van het maatschappelijk sub-systeem afhankelijk van de strategie/strategische optie die een organisatie binnen dit sub-systeem kiest? We zullen deze vraag voor de openbare bibliotheek verder oppakken in hoofdstuk 5 en 6.

### 4.3. STRATEGISCHE OPTIES VOOR BIBLIOTHEKEN

In de vorige paragraaf stonden de omgevingsfactoren centraal die van invloed zijn in het bibliotheekveld. In deze paragraaf zal worden gekeken welke strategische opties, gegeven de omgevingsfactoren, bibliotheken aan het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw hebben.

In het vorige conceptuele model werden de volgende punten bij strategische opties centraal gesteld:



In deze paragraaf zullen de strategische opties verder worden uitgewerkt. In de bibliotheek van Vlissingen kwamen drie strategische opties naar voren: partner van scholen, wegwijzer in de overmaat, beheerder van infrastructuur. Gekeken zal worden welke overige opties er mogelijk zijn voor bibliotheken, rekening houdend met de omgevingsfactoren zoals vastgesteld in de vorige paragraaf.

#### 4.3.1. Van omgeving naar strategie

Dat de strategie van bibliotheken niet langer meer een van 'rustig achterover zitten en de klanten bedienen' kan zijn, mag gezien de hiervoor besproken trends duidelijk zijn. De omgevingsfactoren en trends laten de noodzaak van een heldere strategische visie voor bibliotheken zien. Tevens maken zij duidelijk dat de tweedeling passieve/actieve opstelling niet langer zinvol is; een passieve opstelling is hoe dan ook niet levensvatbaar. Dit onderscheid lijkt dus ook geschrapt te kunnen worden in het conceptuele model. Visscher (2001, p. 20) bevestigt deze ontwikkeling: "De openbare bibliotheken in Nederland hebben heel lang een 'steady state'-strategie toegepast (...). De organisatiestrategie van de hedendaagse openbare bibliotheek ontwikkelt zich echter veel meer in de richting van een 'evolutionary business'-strategie. Onder druk van toenemende concurrentie en het minder vanzelfsprekend worden van de geldstromen (grotendeels subsidie van de lokale en provinciale overheid) kiest men voor innovatie en kwaliteitsverbetering." Nu is het dus de vraag hoe deze 'evolutionary business'-strategie wordt ingevuld door bibliotheken. In het vorige hoofdstuk zagen we daar al enkele voorbeelden van (partner van scholen, wegwijzer in de overmaat, etc.). Maar allereerst is het goed om een onderscheid te maken tussen functies en strategische opties.

#### 4.3.2. Van functies naar strategie

In hoofdstuk 1 werden reeds de vijf kernfuncties van bibliotheken vastgesteld, zoals die in het bibliotheekveld algemeen worden aanvaard: Kennis- en informatievoorziening, Educatie, Cultuur, Lezen en literatuur, Ontmoeting en debat.

De functies kunnen gezien worden als een operationalisering van de taken die de bibliotheek voor zichzelf ziet in de huidige maatschappij (Huysmans & Hillebrink, 2008, p. 44) en zijn sterk met elkaar verbonden. Wanneer de vier thema's die de VOB als hoogste prioriteit heeft gekozen (Digitale bibliotheek, Collectie Nederland, Mediawijsheid, Lezen en leesbevordering, zie hoofdstuk 1) onder de loep worden genomen, dan sluiten die aan bij de eerste, tweede en vierde kernfunctie.

Rubin (2000, p. 298) onderscheidt ook vijf basisfuncties voor bibliotheken, te weten:

1. Selecting materials and developing collections;
2. Ordering and acquiring materials;
3. Making information available through document delivery, electronic delivery of information, and the provision of information-access mechanisms;
4. Conserving and preserving materials;
5. Programming, including bibliographic and other forms of instruction in information access.

Wanneer deze functies worden vergeleken met die van Huysmans & Hillebrink, zien we een overlap met de functies kennis- en informatievoorziening, educatie en lezen en literatuur. De functies cultuur en ontmoeting en debat worden door Rubin niet genoemd (hoewel de vijfde functie enige ruimte hiervoor open laat). Dit kan het gevolg zijn van het feit dat de studie van Rubin tien jaar geleden is verschenen, een tijd waarin de traditionele functies van de bibliotheek nog minder ter discussie stonden dan anno 2010.

Een (kern)functie staat echter niet gelijk aan een strategie. Een bepaalde functie kan centraal worden gesteld in beleid en zo een strategische focus vormen; functies kunnen ook allemaal worden vervuld zonder dat er een specifieke focus wordt gekozen. Een strategie staat dus in feite op een hoger niveau; op het niveau eronder vinden we de functies. Bibliotheken staan voor de keuze om zich op een van de functies te concentreren of om van alles iets te doen. De vertaalslag van functie naar strategie verloopt dus eigenlijk via de keuze voor een bepaalde focus, of juist via de keuze om geen duidelijke focus als prioriteit te stellen. Dit resulteert in twee hoofdcategorieën qua strategische opties:

1. Sterke focus, waarbij een hoge tot zeer hoge kwaliteit wordt nagestreefd voor één of twee functie(s), en minder (gelijkmatige) aandacht voor de overige functies.
2. Gelijkmatige aandacht voor alle functies, waarbij geen excellente kwaliteit wordt nagestreefd, maar gemiddelde kwaliteit op alle functies.

Wanneer de vertaalslag van functies naar strategie wordt gemaakt, valt bovendien op dat samenwerking met partijen buiten het bibliotheekveld niet in de functies terugkomt, maar wel degelijk een onderdeel vormt van de strategie van bibliotheken in deze tijd. Bovendien blijkt uit literatuur dat in het algemeen wordt aangenomen dat er een belangrijke rol voor samenwerking in de toekomst van de bibliotheek is weggelegd:

*Libraries have a role that is broader than that of gatekeeper. It is necessary to move beyond our existing mental models and truly redefine our unique role based on the needs within the external environment. To develop this broader role, libraries must develop collaborative relationships and leverage existing tools and services. (Phillipps & Maloney, in: Miller & Pellen, 2005, p. 103).*

*Ik denk dat samenwerking met marktpartijen en door de markt gefinancierde instellingen de aangewezen weg is. Let goed op wat er in de markt gebeurt, welke informatiediensten*

met een 'publiek' karakter aanslaan, en probeer daarop in te spelen. (Huysmans, 2006, p. 26).

*Samenwerking met de bibliotheken zie ik wel zitten. Bol.com staat deels voor dezelfde uitdagingen als de bibliotheken: hoe verleiden we mensen tot lezen, hoe presenteren we onze producten aantrekkelijk en toegankelijk? Ik zou graag gezamenlijk een antwoord zoeken op dit soort vragen. (...). (Ropers, managing director Bol.com, in: Wieldraaijer et al., 2008, p. 23).*

De vertaalslag van functie naar strategie zou dus kunnen verlopen via het vaststellen van een aantal focussen, die al dan niet met elkaar worden gecombineerd tot een strategie. Wanneer we nu de functies en bovenstaande bevinding met betrekking tot samenwerking naast elkaar leggen, dan kunnen er vijf mogelijke focussen worden vastgesteld die het geheel van functies en thema's zoals vastgesteld door de Vereniging van Openbare Bibliotheken omvatten:

Focus	Bijbehorende kernfuncties/VOB-thema's
Boektraditie	Kennis- en informatievoorziening Lezen en literatuur
Digitalisering	Digitale bibliotheek Kennis- en informatievoorziening Lezen en literatuur
Educatie	Educatie Mediawijsheid Lezen en leesbevordering Kennis- en informatievoorziening
Ontmoeting	Cultuur Ontmoeting en debat Kennis- en informatievoorziening
Samenwerking	Alle

Bovenstaande indeling is waardevol wanneer literatuur over bibliotheken wordt geraadpleegd. Andere indelingen zijn vaak te herleiden tot deze vijf focussen (zie bijvoorbeeld Block, 2007: *The thriving library: successful strategies for challenging times*: de acht strategieën blijken goed aan te sluiten op de gemaakte indeling). Het zijn dus deze focussen die zullen worden meegenomen in het aangescherpte conceptuele model aan het einde van dit hoofdstuk.

#### 4.3.3. Trends in keuze strategie

Het is lastig om uit de literatuur op te maken welke strategische keuzes bibliotheken maken. De laatste jaren leek de bibliotheek steeds meer "van alles iets" te gaan doen, maar die trend lijkt zich ook weer te keren, getuige bijvoorbeeld de volgende uitspraken:

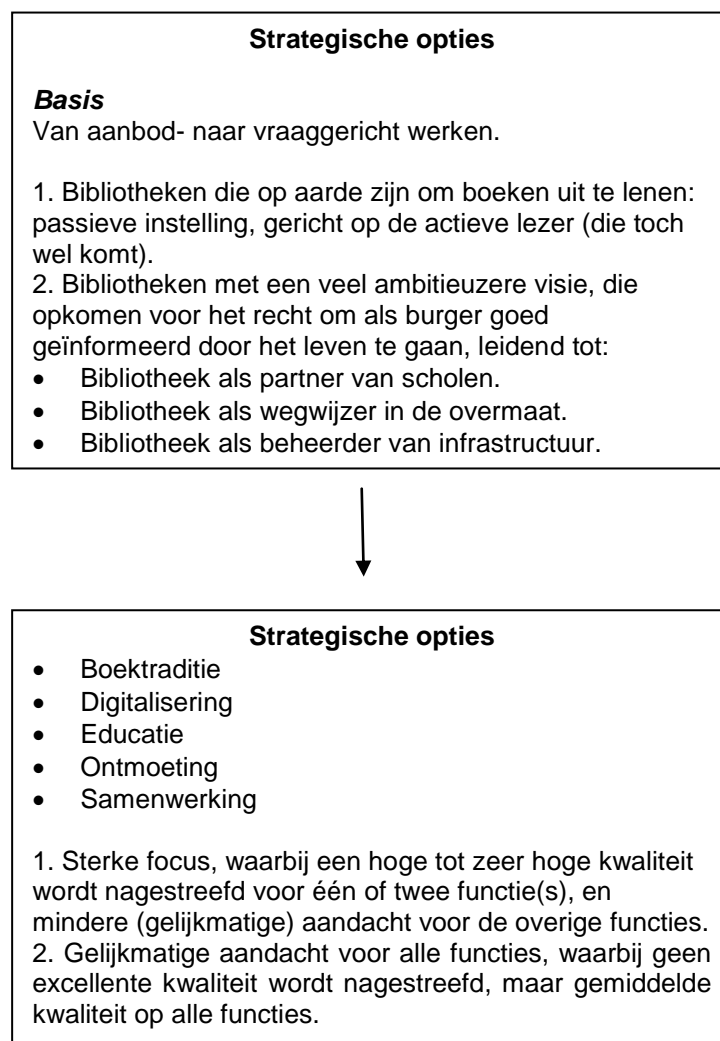
*Wel komen bibliotheken langzaam maar zeker terug van de enorme verbreding van hun takenpakket van de afgelopen jaren. Misschien was het een vlucht naar voren. In de trant van: onze belangrijkste functie neemt af, dus gaan we er een heleboel andere dingen bij doen. Maar voor je het weet, doe je van alles (...). Moet je die taakverbreding wel nastreven? (Hans Maarten van den Brink, in: Wieldraaijer et al., 2008, p. 16).*

*De bibliotheek concentreert zich voortaan op twee kerndoelgroepen: kinderen van 0-13 jaar (voorschool en basisschool) en lezers. Wat die laatste groep betreft, zou je kunnen zeggen*

*dat we terug gaan naar de basis. Net als andere bibliotheken hebben we een tijdlang allerlei aandachtsgebieden “naar binnen gesleept”, vooral aan de welzijnskant. Daardoor kwamen we in een concurrentiepositie met onze natuurlijke partners. Daar willen we vanaf. Zo laten we de ontmoetingsfunctie in de wijken los. We concentreren ons weer op lezen en leesbevordering. Dát is het hart van de bibliotheek. (Bibliotheekdirecteur Hans Derks over de radicale koerswijziging van Bibliotheek Den Bosch, in: Wieldraaijer, 2010, p. 18).*

Het is echter lastig om vast te stellen op basis van de beschikbare literatuur of die tendens naar focus een tijdelijke is, of dat deze tendens vaste grond gaat krijgen in de bibliotheekwereld. Vanzelfsprekend dient bij de keuze in strategie rekening gehouden te worden met de overeenstemming met de hiervoor besproken omgevingsfactoren.

Het aangescherpte model voor de strategische opties ziet er op basis van bovenstaande als volgt uit:



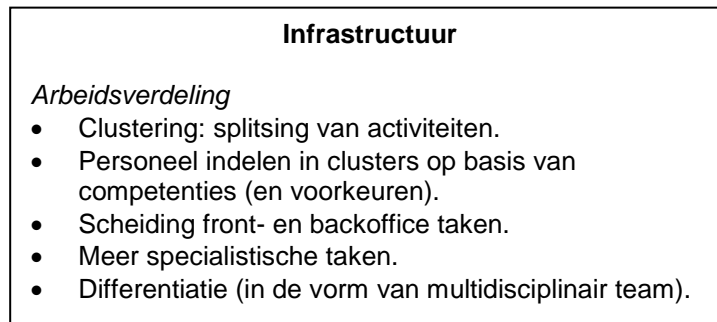
Wanneer er eenmaal een keuze is gemaakt voor (een van de) strategische opties, is het zaak om te gaan kijken naar de interne organisatie: hoe staat het met de infrastructuur van de bibliotheek en hoe sluit deze aan op de omgeving en de strategische opties? In de volgende paragraaf zullen de twee onderdelen van de infrastructuur die aan bod komen in deze scriptie, arbeidsverdeling en HR, aan de orde komen.

## 4.4. INFRASTRUCTUUR VAN BIBLIOTHEKEN

Via (externe) omgevingsfactoren en strategische opties komt nu de interne organisatie van de bibliotheek in beeld, namelijk de vraag hoe de infrastructuur van de Nederlandse openbare bibliotheek eruit kan zien, gegeven de omgevingsfactoren en strategische keuze(s).

### 4.4.1. Arbeidsverdeling

In het eerste conceptuele model werd de arbeidsverdeling van de bibliotheek in Vlissingen als volgt weergegeven:



Dat het niet representatief is om de arbeidsverdeling van één bibliotheek als uitgangspunt te nemen, behoeft geen toelichting. Daarom zal in deze paragraaf een meer algemene visie op de arbeidsverdeling in bibliotheken worden weergegeven. Tegelijk zal duidelijk worden dat de arbeidsverdeling niet losstaat van de keuze voor strategische opties. Immers, het zijn de strategische opties die bepalen wat een organisatie te doen staat en dus, hoe de organisatie ingericht moet zijn om deze strategie adequaat uit te voeren.

Problematisch voor een literatuurstudie naar de arbeidsverdeling in bibliotheken in Nederland is het feit dat er weinig literatuur hierover geschreven is. Uitzondering hierop vormen de boeken en studies van Stef van Breugel. In zijn boeken *Balans van functie-innovatie: Beroepspraktijk in perspectief* (2006) en *De bibliotheek als professionele organisatie: Organisatie en management* (2007) verkent hij het terrein van organisatie, management en het bibliotheekveld. In deze paragraaf zal dan ook de visie en ontwikkelingen zoals die in deze boeken naar voren komen beknopt besproken worden. Tegelijk mag duidelijk zijn dat dit onvoldoende materiaal oplevert om tot een goede beantwoording van de onderzoeksvragen op dit gebied te komen. Daarom zal de beantwoording hiervan pas plaatsvinden op basis van de interviews, in het volgende hoofdstuk.

#### 4.4.1.1. Proces van functie-innovatie

Het proces van arbeidsverdeling in bibliotheken heeft zich afgelopen jaren gekenmerkt door twee belangrijke ontwikkelingen: het proces van functie-innovatie en het proces van de vorming van basisbibliotheken, waarbij individuele bibliotheken onderdeel gingen uitmaken van een netwerkstructuur. In deze paragraaf staat het proces van functie-innovatie centraal.

Vanaf 1995 is er een proces van functie-innovatie in de bibliotheekwereld ingezet. Functie-innovatie werd gezien als een middel voor strategische vernieuwing en personeelsbeleid. Het proces van functie-innovatie wordt door Van Breugel (2006) gedefinieerd als een veranderingsmethodiek met vier onderdelen (p. 13-14):

1. De bibliotheek formuleert haar visie op de toekomst en bepaalt op grond daarvan haar strategie en de middelen en werkprocessen die daarvoor nodig zijn;

2. De bibliotheek informatiseert haar werk- en klantprocessen, waardoor taken met administratief, herhalend karakter vervallen. Hierdoor kunnen administratief medewerkers andere taken gaan verrichten;
3. Deze medewerkers worden opgeleid tot mbo-niveau, waardoor zij taken van de bibliothecaris kunnen overnemen;
4. De bibliothecaris krijgt nieuwe taken en werkzaamheden die zijn gekoppeld aan toekomstvisie en strategie.

Het gaat dus kort gezegd om een dubbelslag: administratief medewerkers nemen taken van de bibliothecaris over en bibliothecarissen krijgen hierdoor meer tijd en ruimte voor taken met een strategisch karakter (Van Breugel, 2007). Er ontstaat zo een splitsing van de functie van bibliothecaris in de frontoffice op MBO-niveau (“de balie waar de klanten bediend worden”) en een backoffice functie op HBO-niveau (“het kantoor”) (van der Meer, in: Broekhuijsen et al., 2005, p. 110). Functie-innovatie heeft dus bij veel bibliotheken geleid tot de invoering van een front- en backoffice (Van Breugel, 2006, p. 58).

Bij de implementatie van functie-innovatie kan gekozen worden voor ofwel een structuurbenadering ofwel voor een cultuurbenadering (Van Breugel, 2006). Bij een structuurbenadering vindt er eerst een interne reorganisatie plaats, waarin functie-innovatie wordt ingebed. Bij een cultuurbenadering wordt er vanuit de inhoud, meestal projectmatig, vernieuwd, waarbij medewerkers rechtstreeks aan een project worden gekoppeld. Bij een structuurbenadering duurt het relatief langer voor de effecten van bibliotheekvernieuwing zichtbaar zijn dan bij een cultuurbenadering. Wel vraagt de cultuurbenadering een groot veranderingsvermogen van het personeel (Van Breugel, 2006, p. 56).

De effecten van functie-innovatie zijn te vinden op diverse gebieden (Van Breugel, 2006, p. 35-44):

- Productontwikkeling en marketing: aandacht hiervoor is toegenomen en het bibliotheekaanbod is verbreed;
- Inlichtingenwerk: inlichtingenwerk is nog altijd het kenmerkende aspect van de dienstverlening; bibliotheken die HBO'ers niet langer in het fysieke inlichtingenwerk plaatsen, kiezen voor het systeem van vraagbeantwoording in de tweede lijn. In de praktijk worden vragen echter niet of nauwelijks doorverwezen naar de backoffice (Van Breugel, 2006, p. 63);
- Informatie op maat: meer en veelzijdig informatieaanbod in de vorm van (digitale en fysieke) informatiepunten en themaboxen (veelal door een HBO-bibliothecaris);
- Collectieprofiel: collectioneren heeft een minder prominente plek gekregen, steeds meer bibliotheken collectioneren niet meer zelf, maar kiezen voor een centrale aanlevering;
- Media-educatie: de bibliothecaris als begeleider op het gebied van mediawijsheid;
- Leesontwikkeling: samenwerking met andere (culturele) organisaties, meer evenementen.

#### *4.4.1.2. Vorming van basisbibliotheken*

Een tweede ontwikkeling van de afgelopen jaren is die van de vorming van basisbibliotheken (zie ook de inleiding van deze scriptie). Waar voorheen bibliotheken veelal zelfstandig functioneerden, is door een behoefte aan meer samenwerking de beweging gezet naar een stelsel van een groep basisbibliotheken die elk een aantal vestigingen onder zich heeft. Zo zijn er in Nederland nu ongeveer 160 basisbibliotheken, met in totaal 1100 vestigingen ([www.debibliotheken.nl](http://www.debibliotheken.nl)). De basisbibliotheken zijn steeds verantwoordelijk voor het uitvoeren van de kernfuncties van de bibliotheek. Dat het denken en werken in netwerkstructuren niet zo

vanzelfsprekend is in de bibliotheeksector wordt onder meer verwoord door Schulz (secretaris Commissie Openbare Bibliotheken van de Raad voor Cultuur in: Wieldraaijer et al., 2008, p. 32):

*Een van de gevolgen van digitalisering is dat bibliotheken steeds meer behoefte hebben aan een netwerkstructuur. Veel nieuwe producten en diensten vragen een bovenlokale, landelijke of zelfs bovensectorale aanpak. Deze tendens staat op gespannen voet met de decentrale inrichting van het stelsel, waarin het ontbreekt aan een instantie die zich als 'bestuurlijk eigenaar' manifesteert. Een netwerkstructuur werkt alleen als alle betrokken lagen afspraken maken over de verdeling van functies en verantwoordelijkheden en zich daar ook daadwerkelijk aan houden. Helaas is dat onvoldoende het geval. Dat heeft ook te maken met het ontbreken van voldoende bereidheid een deel van de lokale autonomie los te laten.*

Naast het samenwerken in een netwerk van bibliotheekorganisaties, werken bibliotheken ook samen in netwerken met allerlei andere cultureel-maatschappelijke organisaties, zoals we ook al zagen in de voorgaande strategieparagraaf. Van Breugel (2007, p. 128) stelt:

*De bibliotheek is betrokken bij twee soorten netwerken. Het onderlinge netwerk van bibliotheken en het netwerk van lokaal of regionaal opererende cultureel-maatschappelijke organisaties.*

Wanneer we kijken naar het concept van de arbeidsverdeling bij bibliotheken dan is het belangrijk om zowel naar de functieverdeling te kijken (front- en backoffice), als naar de plaats van de bibliotheek in het bibliotheeknetwerk en in het netwerk van cultureel-maatschappelijke organisaties. Het zijn deze punten die we meenemen wanneer we de arbeidsverdeling in het volgende hoofdstuk weer aan de orde stellen. Voor nu behouden we dus even de punten in het conceptuele model wat betreft arbeidsverdeling zoals vastgesteld in het vorige hoofdstuk.

#### **4.4.2. HR**

*Alles bij elkaar is de personeelskwestie de meest urgente hindernis voor het slagen van de inhoudelijke vernieuwing. Het zijn immers de mensen die het moeten doen. Op zeer korte termijn zullen branche en overheden de handen ineen moeten slaan om tot een masterplan voor de personeelsproblematiek te komen. (Huysmans & Hillebrink, 2008, p. 200).*

Stond in de vorige paragraaf de arbeidsverdeling centraal, in deze paragraaf zal het andere aspect van de infrastructuur centraal staan: de "menselijke middelen"; de HR. In het vorige hoofdstuk werd voor de HR in de bibliotheek van Vlissingen de volgende aspecten vastgesteld:

- Multidisciplinair team.
- Van administratieve uitlener naar adviseur, professional op het gebied van mediagebruik.
- Van generalisten naar specialisten.
- Actieve opstelling.

In deze paragraaf zal een meer algemene visie worden geformuleerd met betrekking tot HR in bibliotheken. Dat het personeel de kern vormt van de bibliotheekorganisatie, onderschrijft Rubin met haar uitspraak dat het werken in een bibliotheek bij uitstek 'mensenwerk' is (in: Visscher, 2001, p. 13). Visscher stelt dat er maar weinig bibliotheektaken denkbaar zijn die zonder menskracht uitgevoerd kunnen worden, evenmin als er organisatiedoelstellingen zijn die een bibliotheek kan bereiken zonder de medewerking en de steun van haar medewerkers (p. 14). Allereerst zal worden gekeken naar wat HR binnen bibliotheken nu eigenlijk omvat en zal worden



vastgesteld welke HR-aspecten in dit onderzoek worden meegenomen. Vervolgens zullen deze HR-aspecten belicht worden.

#### *4.4.2.1. Afbakening*

Visscher (2001, p. 15-16) omschrijft de volgende werkzaamheden op het gebied van HR in openbare bibliotheken: strategische personeelsplanning, werving en selectie, motiveren, beoordelen en belonen, scholing en ontwikkeling, bevorderen en instandhouden van effectieve werkverhoudingen, en verbeteren van de werkomgeving. Wanneer gekeken wordt naar deze HR-gebieden, dan kan worden vastgesteld dat vooral strategische personeelsplanning en scholing en ontwikkeling HR-gebieden zijn die gericht zijn op de toekomst. De overige gebieden zijn hoofdzakelijk gericht op de huidige organisatie en het functioneren hiervan. In deze scriptie zal daarom hoofdzakelijk aandacht worden besteed aan strategische personeelsplanning en scholing en ontwikkeling.

#### *4.4.2.2. HR in de bibliotheek (algemeen)*

Het meeste personeel in de bibliotheek heeft een MBO- of HBO-niveau. Het merendeel van de taken in de bibliotheek betrof tot enkele jaren geleden hoofdzakelijk taken op MBO-niveau met een administratief karakter. Opleidingen als medewerker informatiedienstverlening (MID) leidden jongeren hiervoor op. Voor meer strategische taken (zoals product- en vraagontwikkeling) was HBO-niveau gewenst. Wanneer we een onderscheid maken tussen front- en backoffice taken, waarbij de frontoffice diensten omvat die vóór de schermen worden uitgevoerd (Van Breugel, 2006, p. 20) en de backoffice publieksdiensten die achter de schermen worden uitgevoerd, zonder klantcontact, dan werd vaak de frontoffice gelijk gesteld met MBO-niveau en de backoffice met HBO-niveau (zie bijvoorbeeld Van Breugel, 2007). Dat deze indeling alweer achterhaald is, blijkt uit veel recente publicaties. Zo noemt Roelofs de discussie in het bibliotheekveld over het feit dat er weer meer HBO-ers in de frontoffice moeten komen. Deze oproep wordt vaak gedaan in het bibliotheekveld:

*Maar het probleem is dat het front-officewerk in bibliotheken door laagopgeleide medewerkers wordt gedaan, terwijl het hoogopgeleide personeel in de back-office actief is. Als je daadwerkelijk iets wilt toevoegen aan de hedendaagse distributievormen op het gebied van cultuur, kennis en informatie, zou je dat moeten omdraaien. Inhoudelijk moeten bibliotheekmedewerkers een toegevoegde waarde vertegenwoordigen voor bezoekers. Zij moeten meer kunnen dan Google kan. Of dat nu zo is, betwijfel ik ten zeerste. (Van den Brink, in Wieldraaijer et al., 2008, p. 16).*

Op HBO-niveau levert vooral de opleiding Informatiedienstverlening en –Management (IDM) studenten die in de bibliotheekbranche aan het werk gaan. Roelofs stelt dat in 2006 nog maar 100 studenten in de opleiding instroomden, waarvan nog geen 50% een baan zoekt binnen de openbare bibliotheek.

De gemiddelde leeftijd van bibliotheekpersoneel ligt momenteel rond de 50 jaar. De uitstroom is ongeveer 10% per jaar, maar wordt vanaf 2012 ongeveer 20% per jaar en blijft dan lange tijd op hoog niveau. Dit vanwege het feit dat veel bibliotheekpersoneel in de komende jaren de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Dit is vaak personeel met gemiddeld 30 jaar ervaring (Roelofs, 2007, p. 8). Het personeelsbestand zoals dat er nu uitziet bij een bibliotheek is vaak sterk homogeen, zoals wordt verwoord in 'Leren Schitteren: Lijnen naar een nieuw HRM-beleid voor bibliotheken' (2007, p. 8):

*Het spoedig op gang komende grote personeelsverloop dwingt tot nadenken over de gewenste personele samenstelling van de bibliotheek. Het personeelsbestand is vanouds opvallend homogeen. Het is niet alleen qua leeftijd eenzijdig van opbouw, ook op het mentale, karakterologische niveau is sprake van eenzijdigheid. Kennelijk is de bibliotheek van gisteren en vandaag vooral aantrekkelijk voor personen met overeenkomstige karakters, achtergronden en zienswijzen.*

Dat dit geen gewenste situatie is valt in vrijwel elke publicatie op het gebied van HR binnen de openbare bibliotheek te lezen. Zo wordt in het rapport Innovatiekracht Openbare Bibliotheken van Bureau Berenschot (2007) de stelling geponeerd: “Door de beperkte diversiteit binnen het personeelsbestand ontbreekt het binnen de branche en binnen individuele instellingen aan de voor innovatie noodzakelijke creatieve inspanning” (p. 5).

Deze beperkte diversiteit wordt overal als ongewenst aangeduid en moet worden tegengegaan door meer differentiatie in het personeelsbestand:

*Het is overigens overduidelijk dat de bibliotheek van morgen vooral behoefte heeft aan specialisten binnen een veel meer gedifferentieerd personeelsbestand. Er zullen nieuwe inhoudelijke banen moeten worden gecreëerd en er zal werk moeten worden gemaakt van gespecialiseerde staffuncties. Bij het aannemen van nieuwe professionals zou de bibliotheek radicaal moeten breken met de vertrouwde habitus van ‘soort zoekt soort’, en meer avontuurlijke en meer ondernemende medewerkers een kans moeten geven. (Roelofs, 2007, p. 8).*

Huysmans & Hillebrink (2008) vatten de ontwikkelingen die voor een probleem kunnen zorgen met betrekking tot een goed en adequaat personeelsbestand voor de openbare bibliotheek in de komende jaren samen in drie punten:

- Versnelde uitstroom van een vergrijsd personeelsbestand;
- Gebrek aan jonge mensen (imago, gebrek aan loopbaanperspectief);
- Inhoudelijke vernieuwing waarvoor nog geen kant-en-klare opleidingsmodellen bestaan.

Tegen deze ‘problematische’ achtergrond moet de strategische HR-planning en scholing en ontwikkeling zoals die in de volgende paragrafen centraal staan bekeken worden.

#### *4.4.2.3. Strategische HR-planning*

In 2007 verscheen de VOB-Strategische HRM-agenda 2007-2010, getiteld ‘Schitterende Bibliotheken!’. Deze Strategische HRM-agenda is gericht op de strategische HR agenda voor de openbare bibliotheek. Roelofs omschrijft hierin het strategische HR beleid als een kritische succesfactor voor de openbare bibliotheek (p. 4):

*Als je kijkt naar zowel de interne als externe ontwikkelingen waar we als bibliotheekbranche mee te maken hebben en hiermee de uitdagingen waar we voor staan, dan kunnen we niet zonder goed HR beleid willen we ervoor zorgen dat bibliotheken goed op de toekomst zijn voorbereid. De mensen maken het verschil tussen succes en mislukking!*

Strategisch HR beleid gaat om een duidelijke koppeling tussen organisatiebeleid en HR beleid. Naast dit strategische niveau wordt vaak een tactisch en operationeel niveau onderscheiden. Op het tactische niveau gaat het vooral over arbeidsrechtelijke zaken en het ontwikkelen en uitvoeren van P&O instrumenten op basis van het strategische beleid. Op operationeel niveau gaat het om administratieve P&O processen, zoals de personeelsadministratie (Roelofs, 2007, p.

10). In deze scriptie zal alleen aandacht worden besteed aan het strategische niveau, namelijk de koppeling tussen organisatiebeleid en HR beleid. De reden hiervoor is dat het tactische en operationele niveau logischerwijs volgen uit het strategische niveau.

In algemene zin merkt Roelofs dat de organisatie van de HR functie binnen bibliotheken vaak versnipperd is en soms zelfs niet aanwezig: “Veel bibliotheekdirecteuren moeten het er in hun pakket ‘bij doen’” (p. 11). Het koppelen van HR doelen aan organisatiedoelen vraagt om deskundigheid die dus niet altijd aanwezig is. Ook Visscher (2001, p. 21) brengt deze problematiek ter sprake:

*(...) heel vaak [zijn] de HRM-strategieën niet meeveranderd met de organisatiestrategieën, of onvoldoende duidelijk gecommuniceerd [...] naar de medewerkers toe. (...). Vaak wordt er niet naar huidige en gewenste competentieprofielen van de teamleden gekeken, er wordt geen traject uitgezet om een team te leren om zelfsturend te zijn.*

Verder merkt Roelofs op dat er per provincie grote verschillen zijn. In een aantal provincies levert de provinciale serviceorganisatie (zie actoren in hoofdstuk 3) diensten op het gebied van HR. Het gaat dan voornamelijk om diensten op het operationele en tactische niveau.

De bevindingen van Roelofs zijn vervolgens als uitgangspunt genomen in het VOB-beleidsdocument ‘Leren Schitteren’, waarin drie aangrijpingspunten om de beoogde integrale vernieuwing van het personeelsbeleid in gang te zetten zijn vastgesteld:

1. Positioneren van de bibliotheek als ‘lerende branche’;
2. Een nieuw verbond tussen management, ondernemerschap en leiderschap;
3. Ruimte voor excellerend talent.

Deze aangrijpingspunten zijn voornamelijk gericht op scholing en ontwikkeling; het onderwerp van de volgende paragraaf.

#### *4.4.2.4. Scholing en ontwikkeling*

*Een nieuwe bibliothecaris is in wording. Een bibliothecaris die in de eerste plaats bijzonder goed thuis is in het gebruiken van deze nieuwe zoekmachines, maar die bovendien nieuwe verbanden kan leggen, die vragen stelt en durft te stellen over kwaliteit, die relaties aangaat met het publiek om naar nieuwe betekenis te zoeken, die aansluit bij een (actuele en/of aanwezige) behoefte. (Bruijnzeels, 2007, p. 14).*

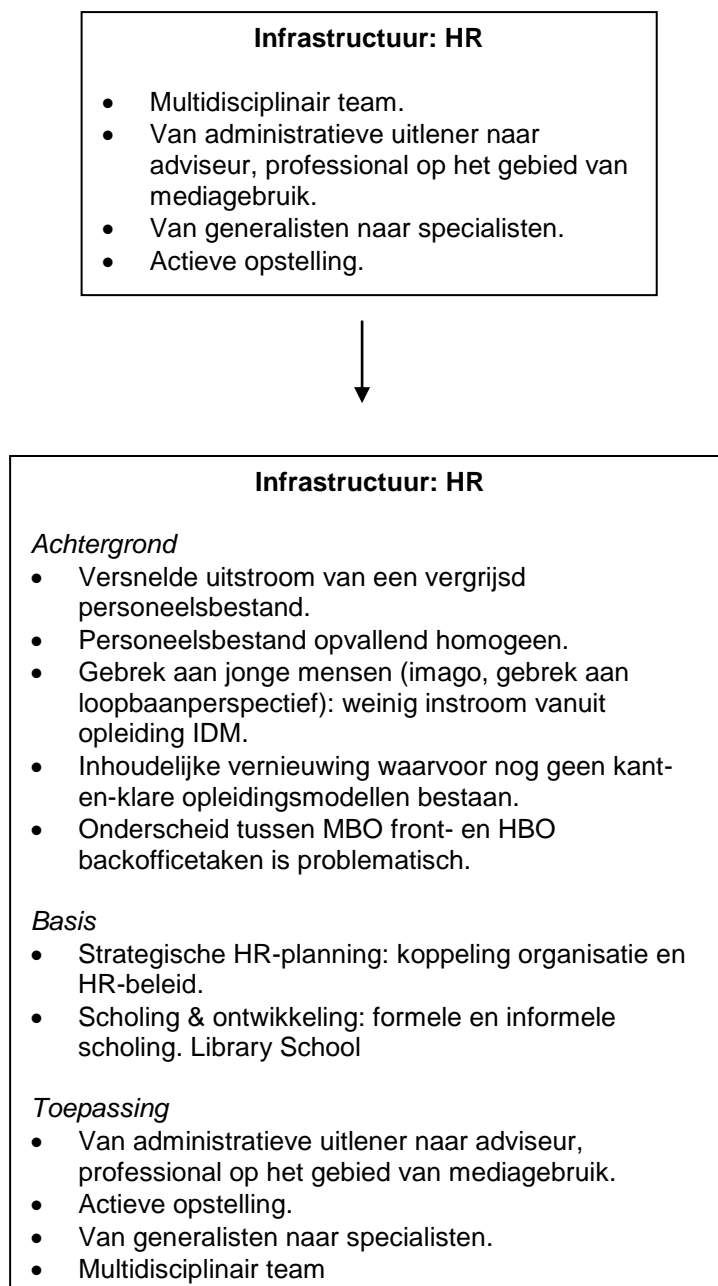
“Een nieuwe bibliothecaris is in wording”, en idealiter zal deze worden opgeleid aan de nieuwe academische bibliotheekopleiding, de Library School, zoals die in september 2009 voor het eerst als pilot van start is gegaan op initiatief van de VOB. Deze Library School richt zich op bibliotheekmedewerkers die een kaderfunctie vervullen in de openbare bibliotheek. De studieduur zal gemiddeld 2,5 tot 3 jaar omvatten en het streven is om een universitaire mastertitel te verbinden aan de Library School. In samenwerking met de Open Universiteit is hiervoor een traject ingezet. Rob Bruijnzeels, VOB-medewerker en een van de drijvende krachten achter de Library School stelt: “De oude bibliothecaris is iemand die de antwoorden gaf, de nieuwe bibliothecaris iemand die de vragen stelt” (De Wit, 2009, p. 34).

Dat het belangrijk is de kennis en vaardigheden van ‘oude’ bibliothecarissen op de behoeften van deze tijd af te stemmen is vaak verwoord, zoals in de woorden van Van den Brink:

*De meest waardevolle omslag die bibliotheken kunnen maken, is het belangrijker maken van de eigen medewerkers (...). Alles is overal – zowel in de digitale als in de niet-digitale werkelijkheid – en dat is verwarrend. Bibliothecarissen zijn belangrijk omdat er meer en meer behoefte ontstaat aan gidsen die mij als klant kunnen vertellen wat belangrijk en wat minder belangrijk is. Inderdaad: kwaliteit als criterium. (in: Wieldraaijer et al., 2008, p. 18).*

In het VOB-beleidsstuk 'Leren Schitteren' wordt gesteld dat er zowel meer aandacht moet komen voor formele als voor informele scholing binnen de branche. Zowel om de kloof tussen bibliotheekmedewerkers van de toekomst en de zittende bibliotheekprofessionals te dichten, als om nieuwkomers in te wijden in de regels van het bibliotheekwerk. Er zou een lerend netwerk moeten ontstaan, waarbinnen verbindingen ontstaan tussen bibliotheken met verwante organisatievraagstukken. De doelstellingen van deze Library School sluiten hierop aan.

We kunnen nu het conceptuele model op het gebied van de HR zoals vastgesteld in het vorige hoofdstuk uitbreiden met de bevindingen op basis van literatuur. Allereerst schetsen we een aantal punten voor de achtergrond, die van belang zijn om de HR van de bibliotheken goed te begrijpen. Wat de toepassing betreft behouden we voorlopig de vastgestelde punten van het vorige model, met een kort voorbehoud dat over deze punten geen specifieke literatuur is geraadpleegd. Er zal op basis van de interviews moeten worden vastgesteld of deze invulling van de HR algemeen geldig is.



#### 4.4.2.5. Relatie strategische opties-HR

In paragraaf 4.3. stonden de strategische opties voor bibliotheken centraal, waarin uiteindelijk vijf focussen werden vastgesteld: Boektraditie, Digitalisering, Educatie, Ontmoeting, Samenwerking. Daarnaast werd gesteld dat er sprake kan zijn van een sterke focus, waarbij een hoge tot zeer hoge kwaliteit wordt nagestreefd voor één of twee functie(s), en mindere (gelijkmatige) aandacht voor de overige functies ofwel gelijkmatige aandacht voor alle functies, waarbij geen excellente kwaliteit wordt nagestreefd, maar gemiddelde kwaliteit op alle functies.

Keuzes voor strategische opties en de focus hierbij hebben natuurlijk implicaties voor het HR-terrein. Wanneer een bibliotheek zich hoofdzakelijk richt op digitalisering, zijn er veel ICT-specialisten noodzakelijk, terwijl een bibliotheek die zich richt op samenwerking juist 'netwerkers' (mensen met de capaciteit en het talent om te kunnen netwerken) zal moeten aanstellen. Deze relatie tussen strategische opties en HR is in feite de koppeling tussen organisatiebeleid (strategie) en HR beleid, zoals besproken paragraaf 4.4.2.3. Dat deze relatie nog niet altijd voldoende aandacht krijgt, zoals Roelofs stelt, maakt het expliciet maken ervan des te belangrijker.

## 4.5. CONCLUSIE

In hoofdstuk 3 vond een eerste beantwoording van de vraagstelling van dit onderzoek plaats, leidend tot het eerste globale conceptueel model. In deze paragraaf zal een tweede beantwoording van de vraagstelling van dit onderzoek plaatsvinden, op basis van de bevindingen in dit hoofdstuk. De vraagstelling over de arbeidsverdeling zal buiten beschouwing worden gelaten. De beantwoording van deze vragen zal plaatsvinden op basis van de interviews.

### 4.5.1. Beantwoording vraagstelling

#### 1. *Welke omgevingsfactoren beïnvloeden het Nederlandse openbare bibliotheekveld?*

Bij de eerste beantwoording van deze vraag werden ook de actoren besproken. Deze bespreking was reeds volledig en zal verder niet opnieuw worden meegenomen in deze beantwoording.

In dit hoofdstuk is de inbedding van het bibliotheekveld binnen andere velden in de samenleving besproken. Zo is het bibliotheekveld onderdeel van het literaire veld, dat weer onderdeel is van het culturele veld. Als breedste veld kan de samenleving worden aangeduid, die alle eerdergenoemde velden omvat. Bourdieu toonde aan dat er binnen en tussen de velden sprake is van een veelheid van factoren die bepalend zijn voor de (onderlinge) krachtsverhoudingen.

Tegen deze achtergrond is het mogelijk om de omgevingsfactoren vast te stellen die van invloed zijn op het Nederlandse openbare bibliotheekveld. De categorisatie van deze factoren is onderwerp van discussie. In deze scriptie is de indeling van Huysmans & Hillebrink (2008) aangehouden, omdat deze indeling in het bibliotheekveld breed wordt geaccepteerd. Het gaat dan om trends in de samenleving en trends in informatie en communicatie, hier gedefinieerd als trends in mediagebruik. De trends in de samenleving zijn algemeen en worden niet besproken in deze scriptie. De trends in mediagebruik zijn onder te verdelen in vier categorieën (technologisch, bestuurlijk-juridisch, economisch, sociaal-cultureel) en geven de directe implicaties voor bibliotheek en boek aan.

Naast deze trends is het belangrijk ook het subsidiebedrag per inwoner van een bibliotheek mee te nemen als omgevingsfactor. Het is immers de gemeente die bepaalt hoe hoog de subsidie is en welke mogelijkheden een bibliotheek op financieel gebied heeft.

Ook de lokale ontwikkelingen zijn belangrijk om mee te nemen. De bibliotheek opereert in een bepaald gebied (dorp, stad, regio) en soms is het wenselijk om het bibliotheekbeleid af te stemmen op het lokale beleid van de gemeente.

2. *Welke strategische opties hebben Nederlandse openbare bibliotheken aan het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw?*

In hoofdstuk 3 werden drie strategische opties vastgesteld van de bibliotheek van Vlissingen: partner van scholen, wegwijzer in de overmaat, beheerder van infrastructuur. In dit hoofdstuk is een breder perspectief op de strategische opties van openbare bibliotheken ontwikkeld en zijn vijf focussen vastgesteld: boektraditie, digitalisering, educatie, ontmoeting en samenwerking. Wanneer de vijf focussen als uitgangspunt worden genomen, dan is er de keuze voor een sterke focus of juist een gelijkmatige aandacht voor alle functies.

3. *Welke invloed hebben de omgevingsfactoren op de keuze voor strategische opties voor Nederlandse openbare bibliotheken?*

Dat er een invloed is van de omgevingsfactoren op de strategische opties van bibliotheken is duidelijk. De omgeving bepaalt welke strategie haalbaar is; het zou weinig zinvol zijn in deze tijden van digitalisering een bibliotheek zonder computers in stand proberen te houden. De invloed van de omgeving op de strategische opties is echter niet eenduidig. Het is een samenspel van factoren die er voor zorgen dat een bibliotheek bepaalde keuzes maakt/kan maken. Dit heeft niet alleen te maken met de omgeving, maar ook met interne factoren, zoals visie en leiderschap van het management.

4. *Welke eisen kunnen worden vastgesteld met betrekking tot de HR van Nederlandse openbare bibliotheken?*

In het eerste conceptuele model werden de volgende punten vastgesteld op basis van de HR in de bibliotheek in Vlissingen:

- Van administratieve uitlener naar adviseur, professional op het gebied van mediagebruik.
- Van generalisten naar specialisten.
- Actieve opstelling.
- Multidisciplinair team

In dit hoofdstuk is meer gekeken naar de achtergrond van de HR en naar het algemene HR beleid. Dat er een discrepantie is tussen het gewenste en het huidige personeelsbestand, wordt onmiddellijk duidelijk wanneer naar het huidige personeelsbestand van de doorsnee bibliotheek wordt gekeken:

- Versnelde uitstroom van een vergrijsd personeelsbestand: gemiddelde leeftijd van bibliotheekpersoneel ligt nu rond de 50 jaar.
- Personeelsbestand is tot op heden opvallend homogeen.
- Gebrek aan jonge mensen (imago, gebrek aan loopbaanperspectief): weinig instroom vanuit de opleiding IDM.
- Inhoudelijke vernieuwing waarvoor nog geen kant-en-klare opleidingsmodellen bestaan.
- Onderscheid tussen MBO front- en HBO backoffice taken is nauwelijks meer relevant/probleematisch.

In dit hoofdstuk is gekeken naar twee relevante HR-thema's, die gericht zijn op de toekomst van het personeelsbestand van de bibliotheek: strategische HR-planning en scholing en ontwikkeling. De nieuwe Library School lijkt een goede ontwikkeling om in de scholing en ontwikkeling van bibliotheekpersoneel te voorzien.

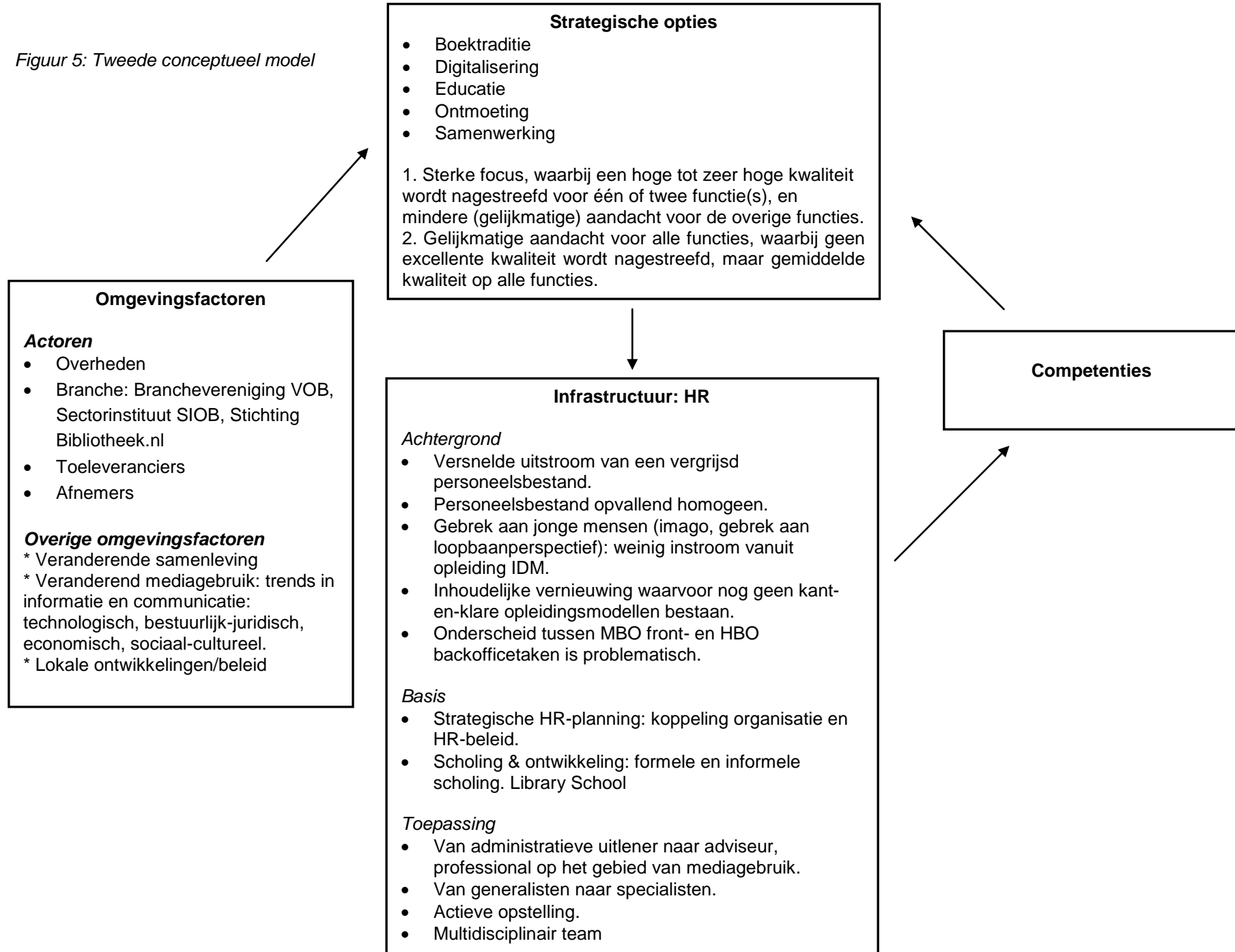
5. *Welke invloed hebben de strategische opties op de HR voor Nederlandse openbare bibliotheken?*

De koppeling tussen organisatiebeleid (o.a. strategie) en HR-beleid blijkt in het bibliotheekveld vaak onvoldoende aanwezig. Deze relatie expliciet maken is relevant en meer dan noodzakelijk. Immers, een keuze in strategische opties (focus of juist niet) zorgt ook voor consequenties in het personeelsbeleid. Keuzes voor strategische opties en de focus hierbij hebben natuurlijk implicaties voor het HR-terrein. Wanneer een bibliotheek zich hoofdzakelijk richt op digitalisering, zijn er veel ICT-specialisten noodzakelijk, terwijl een bibliotheek die zich richt op samenwerking juist 'netwerkers' zal moeten aanstellen.

**4.5.2. Presentatie tweede conceptueel model**

Bovenstaande beantwoording van de onderzoeksvragen leidt, in vervolg op het eerste globale conceptuele model, tot een tweede conceptueel model. Zoals eerder aangegeven zal dus niet expliciet worden ingegaan op het kernconcept competenties. Dit concept pas worden zal pas worden ingevuld op basis van de interviews in het volgende hoofdstuk.

Figuur 5: Tweede conceptueel model

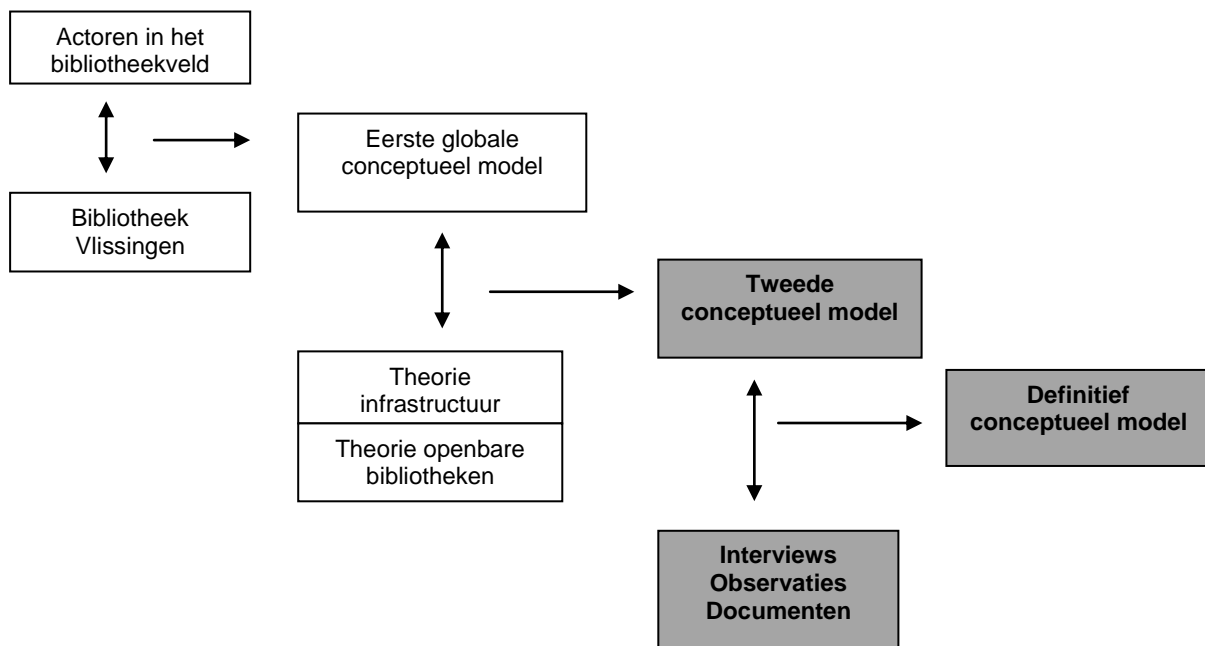




## 5. DEFINITIEF CONCEPTUEEL MODEL

### 5.1. INTRODUCTIE

In dit hoofdstuk staan de interviews met betrokkenen in het bibliotheekveld centraal, aangevuld met bevindingen uit observaties en documentstudie. De interviews zijn bedoeld om het ontwikkelde model uit het vorige hoofdstuk te 'toetsen' aan de praktijk en bovenal om het model aan te scherpen en te verbeteren. Het gaat dus om de confrontatie van het tweede conceptuele model met bevindingen in de praktijk, door middel van interviews, documenten en observaties. De bevindingen met betrekking tot strategische opties van bibliotheken staan in 5.2. centraal. In 5.3. komt vervolgens de infrastructuur aan bod. In 5.4. zal het kernconcept competenties worden besproken. In 5.5. volgt een synthese van de gegevens zoals verkregen in de voorgaande paragrafen, uitmondend in twee ideaaltypen. In 5.6. volgt de conclusie en de presentatie van het definitieve conceptuele model. In dit hoofdstuk zullen de omgevingsfactoren (het resterende kernconcept) niet apart besproken worden. Dit omdat de inzichten zoals verkregen in het vorige hoofdstuk op dit gebied niet veranderd zijn en dus onveranderd worden opgenomen in het definitieve conceptuele model.



### 5.2. STRATEGISCHE OPTIES

Al na een paar interviews bleek dat het belangrijkste strategische onderscheid zoals gemaakt in het tweede conceptuele model (focus vs. 'van alles wat') niet het belangrijkste onderscheid in strategie. Immers, al vrij snel werd duidelijk dat van "echte" focus bij geen enkele bibliotheek sprake is. Vrijwel alle bibliotheken doen, in meer of mindere mate, iets aan alle functies. Het verschil in strategie zit hem veel meer in een onderliggende verschillende visie op welke vernieuwingen nu belangrijk zijn voor de bibliotheek. Bij de ene visie staan vernieuwingen in het distributiemodel centraal, terwijl bij de andere visie veel meer de nadruk wordt gelegd op het

“contextualiseren van de collectie” (citaat Rob Bruijnzeels). Dit contextualiseren kan uitgelegd worden als “betekenisgeving”. Het gaat niet meer zozeer om wat er in huis is en te zorgen dat dat gedistribueerd wordt, het gaat er in deze visie veel meer om betekenis te geven aan de collectie. Dit onderscheid werd als eerste gemaakt in het interview met Rob Bruijnzeels, en bleek als een rode lijn terug te komen in de volgende gesprekken. Daarom zal nu eerst een toelichting op beide benaderingen worden gegeven. Het gaat dus om de volgende benaderingen:

1. Bibliotheken die de nadruk leggen op vernieuwingen in het distributiemodel (retailbenadering).
2. Bibliotheken die de nadruk leggen op het contextualiseren van collecties (contextbenadering).

### 5.2.1. Retailbenadering

De laatste tien jaar is er veel aandacht besteed aan het concept van retail in de bibliotheek: “Kern van dat concept is dat je de producten van de bibliotheek op de klant laat afkomen en niet langer wegstopt in de kast. Niet de meubels staan centraal, maar het aanbod.” (De Vilder, in: Wieldraaijer, 2009, p. 22). Het idee is dat de bibliotheek veel meer de uitstraling krijgt van een winkel. Dit heeft gevolgen voor allerlei aspecten: de bibliotheekbezoeker wordt een klant, die door de medewerkers van de bibliotheek (“de verkopers in de winkel”) wordt verleid tot uitleningen. Het gaat om “het verlokken en inspireren van de klant met behulp van retailinzichten” (Ineke van Oort). Dit heeft natuurlijk ook gevolgen voor de inrichting van de bibliotheek. Veel bibliotheken gingen hiervoor te rade bij winkelketens zoals Selexyz, Piet Zoomers, Ikea en V&D om te kijken hoe zij de klant verleiden. Het concept is oorspronkelijk ontwikkeld in de bibliotheek van Almere (Brenda Pijl). De uitvoering van het concept is dan ook mooi te zien in De Nieuwe Bibliotheek daar (geopend in maart 2010). De klant wordt ontvangen op een roltrap en kan bij binnenkomst op het wegwijsbord, zoals bij de trappen van de V&D, vinden op welke etage wat te vinden is. Die etages zijn ingedeeld in diverse ‘winkels’ (met namen als hoogspanning, peuters en kleuters, de bestemming, de doorkijk, etc.).

Van Spaendonck Management Consultants heeft zich uitgebreid toegelegd op het integreren van het retailconcept in de bibliotheek. Op hun website stellen zij dat er voor bibliotheken veel valt te leren in de ‘wereld van het winkelen’:

*In winkels, supermarkten en warenhuizen worden klanten met slimme marketingtechnieken naar binnen gezogen, in de watten gelegd, constant geprikkeld en verleid tot een transactie. Door het inrichten van uw bibliotheek volgens de principes van de retailmarketing (winkelconcept) trekt u bezoekers naar binnen en verleidt u hen tot het gebruiken van producten en diensten.*

*(bibliotheek.vanspaendonck-mc.nl)*

Enkele algemene uitspraken vanuit het bibliotheekveld die het retailparadigma illustreren:

- *Je zit in de winkel. (Ineke van Oort)*
- *Het verlokken en inspireren van de klant met behulp van retailinzichten. (Ineke van Oort)*
- *Marketing is voor mij geen vies woord. (Thijs Torremans)*

Wanneer we terugkijken naar de principes zoals door Huysmans geformuleerd voor het functioneren van de openbare bibliotheek als onderdeel van het media-subsysteem (zie intermezzo hoofdstuk 4), dan is het te verwachten dat bibliotheken die werken en denken vanuit de retailbenadering, een nadruk leggen op de principes die voor een consument (een klant in de winkel) het meest aanspreken, zoals toegankelijkheid en beschikbaarheid (een open, aantrekkelijke sfeer zoals in een winkel), diversiteit/pluriformiteit, professionaliteit (klant is koning) en actualiteit (bestsellers!). Wat overigens niet wil zeggen dat de andere principes geen aandacht

krijgen. In een volgend onderzoek zou het interessant zijn om te kijken of er echt een verschil te zien is op dit gebied met de contextbenadering.

### 5.2.2. Contextbenadering

De tweede benadering kan gezien worden als een voortzetting van het aloude ideaal van de bibliotheek als instituut voor volksverheffing. Bibliotheken die onder te brengen zijn binnen dit paradigma benadrukken het belang van de collectie en het belang van personeel dat veel weet van de collectie. Het concept van de kennissamenleving is hierbij erg belangrijk. De bibliotheek wordt gezien als een belangrijke pijler in het leveren van een bijdrage aan de maatschappij, specifiek aan de ontwikkeling van de burgers in deze maatschappij. Het leggen van verbindingen tussen collectie, het bieden van context aan deze collectie en dit ontsluiten voor de burger staat centraal. Het werk begint pas als het boek in de kast staat, terwijl vroeger het werk 'klaar' was wanneer het boek in de kast stond voorzien van de juiste codering.

Enkele algemene uitspraken uit het bibliotheekveld die dit paradigma illustreren:

- *Het gaat om toerusten in een complexe samenleving. (Rob Bruijnzeels)*
- *Het gaat om iets betekenen voor de samenleving. Het gaat om de meerwaarde voor de samenleving. (Mari Nelissen)*
- *Voor de kennissamenleving is nog een heleboel werk te verrichten. Middelen tot volksverheffing: daar gaat het om. (Mari Nelissen)*
- *Mijns inziens zou de discussie moeten gaan over de transitie van een bibliotheek als informatiedistributieorganisatie naar een bibliotheek die bijdraagt aan de ontwikkeling van kennis en daarmee gaat bijdragen aan Nederland kennisland en aan Nederland kenniseconomie. Natuurlijk met gebruikmaking van alle moderne technieken. (Nelissen, in: Keizer, juni 2010)*
- *Je kunt niet alles marktgericht benaderen. (Sjaak Driessen)*
- *Wij zijn er voor en van de burger (Ria Oudega)*

Er is duidelijk een tendens zichtbaar dat deze bibliotheken zich enigszins afzetten tegen de retailbenadering. Men is van mening dat er teveel aandacht uitgaat naar de retailaspecten, waardoor men de aandacht verliest voor waar het werkelijk om gaat (dat is dus in deze visie de collectie en het toerusten van mensen in een complexe samenleving). De inzichten vanuit de retail kunnen nuttig zijn, maar moeten niet gaan domineren. Men gaat houden van het (retail)kunstje en daar heb je niets aan, stelde Maria van Iersel. Andere uitspraken die dit illustreren:

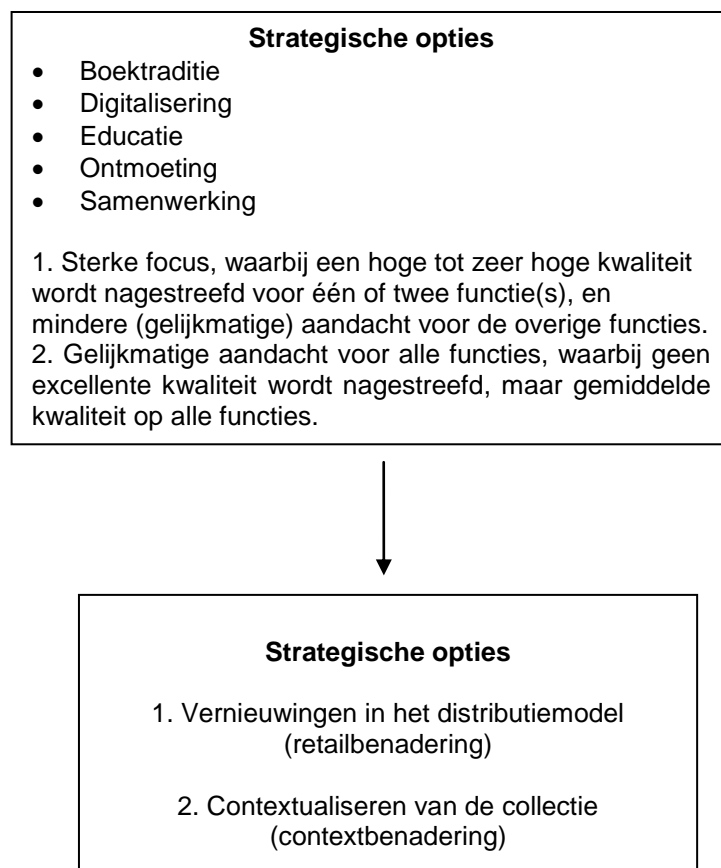
- *Als je de waarde van de bieb niet meer weet, dan wordt alles Efteling. (Rob Bruijnzeels)*
- *Men maakt vaak een programma van eisen zonder voldoende na te denken over nieuwe processen waar je als openbare bibliotheek mee bezig zou moeten zijn. Daardoor krijg je wel vaak ultramoderne bibliotheken, maar gaat het eigenlijk om een moderne verpakking voor oude processen. (Rob Bruijnzeels, in: Janssen, 2010, p. 40)*
- *We moeten niet vluchten in verpakkingsmethoden. Dat is oude distributie in een nieuw modelletje. (Mari Nelissen)*
- *Ik zit niet in het kamp van de klanten. Wij zijn er voor de burger. (Sjaak Driessen)*

Wanneer we kijken naar de principes voor de openbare bibliotheek zoals gedefinieerd door Huysmans, dan kunnen we vaststellen dat voor bibliotheken die werken en denken vanuit de contextbenadering waarschijnlijk een nadruk ligt op andere principes dan de retailbenadering.

Waar het in de retailbenadering voornamelijk ging om principes die de consument op de wenken bedient, gaat het in de contextbenadering meer om een nadruk op de maatschappij als geheel, met waarden als onafhankelijkheid en objectiviteit, solidariteit/bescherming kwetsbaren, sociale controle en integratie, culturele (symbolische) omgeving, betrouwbaarheid en precisie. Nogmaals, dit onderscheid in het belang van de principes binnen de retail- en contextbenadering verdient een nader onderzoek om precieze uitspraken te kunnen doen. Maar een verschil in hoofdlijn zoals hierboven is geschetst is hoe dan ook zeker terug te zien in de dagelijkse praktijk.

### 5.2.3. Confrontatie nieuwe data met conceptueel model

Wanneer we kijken naar de strategische opties zoals die werden vastgesteld in het tweede conceptuele model, dan moeten we concluderen dat we eigenlijk te maken hebben met een andere gedachtenlijn. In het vorige conceptuele model concentreerden we ons op de kernfuncties en de keuzes die hierin gemaakt werden qua strategie (sterke focus / gelijkmatige aandacht), in de interviews is naar voren gekomen dat het veel meer gaat om een onderscheid niet zozeer in keuze in functies, maar in het denken over distributie en collectie.



De vraag is nu hoe de omgevingsfactoren (zie vorig conceptueel model) zich verhouden tot de nieuwe benaderingen. Met andere woorden, wat is de invloed van de omgevingsfactoren op de twee strategieën zoals vastgesteld in dit hoofdstuk? Hoewel het te ver voert om hier uitgebreid op in te gaan (immers we hebben vastgesteld dat de omgeving complex is en hiermee dus ook de invloed van de omgeving op de strategie – dit onderwerp vraagt een uitgebreidere bespreking in nieuw onderzoek) kan wel worden vastgesteld dat de omgeving een hoge mate van druk uitoefent om “te veranderen”, met de tijd mee te gaan. Zowel de actoren van het bibliotheekveld

als de samenleving in het algemeen laten de bibliotheekwereld weinig keuze: de bibliotheek moet veranderen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de aanhangers van de tweede strategie, waarbij het belang van de collectie en het contextualiseren hiervan voorop staat, hard tegen de stroom in moeten gaan. In discussie met de gemeenten omtrent bezuinigingen is het voor de aanhangers van de retailbenadering wellicht “gemakkelijker”, omdat zij kunnen wijzen op de “commerciële” inzichten die ze gebruiken in hun bedrijfsvoering. Bibliotheken die werken vanuit de contextbenadering zullen veel meer inhoudelijke argumenten aandragen, die vanuit bezuinigingsoogpunt wellicht makkelijker omver worden geworpen.

Er is dus zeker een relatie tussen de omgeving en de strategieën zoals in dit hoofdstuk vastgesteld. Bovenstaande beweringen vragen echter nadere specificering. Zo is het interessant om na te gaan of er vanuit de omgeving (bijvoorbeeld vanuit de subsidieverstrekkers) een voorkeur is voor een van de benaderingen en of die voorkeur bijvoorbeeld ook te maken heeft met de politieke kleur van een gemeenteraad. Ook zou het interessant zijn om na te gaan bij bibliotheekleden, bibliotheekbezoekers en niet-leden welke benadering de voorkeur heeft.

### **5.3. INFRASTRUCTUUR**

In deze paragraaf zullen de gevolgen van de retail- en contextbenadering voor de infrastructuur (arbeidsverdeling, HR) worden besproken. In 5.3.1. zal worden gekeken naar de gevolgen van de retailbenadering voor de infrastructuur, in 5.3.2. naar de gevolgen van de contextbenadering voor de infrastructuur. In 5.3.3. volgt een confrontatie van de nieuwe data met de gegevens uit het eerdere conceptuele model.

#### **5.3.1. Gevolgen retailbenadering voor de infrastructuur**

Dat het kiezen voor een retailbenadering gevolgen heeft voor de organisatorische aspecten van arbeidsverdeling en HR van de bibliotheek is duidelijk. Niet langer mag het boek centraal worden gesteld; het gaat om het centraal stellen van de klant. De gevolgen voor de HR zijn dan ook vrij evident: de medewerker wordt veel meer een gastheer/gastvrouw (Thijs Torreman), die de klant ontvangt en bedient zoals in een winkel. Gevraagde competenties voor personeel van bibliotheken met een retailbenadering zijn dan ook competenties als verkoopkwaliteiten, zelfbewustzijn, trots, extraversie (zie 5.4. over competenties).

Wanneer wordt gekeken naar de samenstelling van het huidige bibliotheekpersoneel (zie hoofdstuk 4), dan komt al vrij snel een spanning tussen deze competenties en de achtergrond van het huidige personeel naar voren. Immers, de “oude bibliothecaris” was niet zozeer “het ondernemende type” (Ria Oudega). En het is juist dat ondernemende type dat gewenst is in een bibliotheek die werkt volgens de retailprincipes.

Enkele uitspraken die de gevolgen van de retailbenadering voor de HR weergeven:

- *Verkoopvaardigheden van personeel is heel belangrijk en zouden nog sterk kunnen verbeteren. (Thijs Torreman)*
- *We hebben behoefte aan nieuw personeel met een hoger niveau op het gebied van communicatie, marketing (brand managers). (Lotte Sluysen)*
- *Daarnaast zijn we in 2008 gestart met het Sterrenscholingsplan. In 2010-2011 kunnen medewerkers onder meer kiezen uit de sterrenprogramma's coaching on the job voor leidinggevenden, tips en trucs van het displayen, omgaan met lastige klanten, een*

*training klantgerichtheid in de Efteling (...). (HR-manager Joke van Oort (Almere), in: Van den Berg, 2010, p. 26-27)*

In het vorige hoofdstuk stelden we vast dat op het gebied van de arbeidsverdeling kan worden gekeken naar de verdeling op functieniveau en naar de arbeidsverdeling binnen het netwerk (van bibliotheken en van andere culturele/maatschappelijke organisaties).

De gevolgen voor de arbeidsverdeling op functieniveau zijn minder helder dan de gevolgen op HR gebied. Duidelijk is dat er door de retailbenadering nieuwe functies zijn ontstaan in bibliotheken die een sterke retailbenadering kiezen (zoals marketingmedewerkers/managers). Deze functies zijn vaak deels in de plaats gekomen voor functies die meer inhoudelijk van aard waren (collectievorming). Echter, die functies zijn natuurlijk niet geheel verdwenen. Het gaat er dus vooral om dat er functies zijn bijgekomen, niet zozeer dat functies echt verdwenen zijn: "(...) er kwamen ook nieuwe functies bij, zoals floormanagement, medewerker programmering, bibliothecaris digitale bibliotheek en collectiemanagement." (Van Oort, in: Van den Berg, 2010, p. 26-27).

Op het gebied van specialisatie zijn er uiteenlopende visies vast te stellen. Sommigen spreken bijvoorbeeld van meer specialisatie, terwijl anderen juist roepen om minder specialisatie. Er is heel moeilijk één algemeen beeld te schetsen van de opvattingen.

Wat wel opvallend is, is dat op het gebied van de arbeidsverdeling binnen het netwerk, de aanhangers van de retailbenadering een sterke voorkeur hebben om de "achterkant" van de dienstverlening (de backoffice) meer gezamenlijk aan te pakken, in de vorm van een franchiseorganisatie: "Van mij mogen de bibliotheken zich ontwikkelen tot één franchiseorganisatie, in ieder geval aan de achterkant van de dienstverlening. Door franchising kun je professioneler worden." (Lotte Sluysers). Begin 2010 zijn hiervoor de eerste stappen gezet door een groep van tien bibliotheekorganisaties die zich tot doel hebben gesteld de ontwikkeling van de franchiseorganisatie 'De Bibliotheek Nederland'. Binnen deze franchiseorganisatie zal de toepassing van retailformules veelvuldig zijn: "De Bibliotheek Nederland streeft naar een vorm van samenwerking waarbij de lokale bibliotheek gebruik maakt van de gezamenlijk ontwikkelde bibliotheekformule. De samenwerking binnen de formule wil de Bibliotheek Nederland vormgeven aan de hand van franchise-uitgangspunten. Franchise maakt een gemeenschappelijke aanpak en presentatie naar het publiek mogelijk met behoud van de zelfstandigheid van de deelnemende partijen." ([www.debibliotheeknederland.nl](http://www.debibliotheeknederland.nl)). Dat het aansluiten bij deze franchiseorganisatie gevolgen zal hebben voor de arbeidsverdeling van de individuele bibliotheek is duidelijk. Omdat deze franchiseorganisatie echter nog in de kinderschoenen staat, is daar nu nog weinig concreets over te zeggen.

### **5.3.2. Gevolgen contextbenadering voor de infrastructuur**

Gezien de verschillen in opvattingen mag het logisch zijn dat bibliotheken die werken vanuit de contextbenadering behoefte hebben aan een andere invulling van de infrastructuur dan bibliotheken die de nadruk leggen op vernieuwingen in het distributiemodel.

Dit blijkt vooral op HR-gebied naar voren te komen. Bibliotheken die de nadruk leggen op het contextualiseren van de collectie hebben behoefte aan hoogopgeleid personeel met kennis van de collectie (op allerlei terreinen). "Ze moeten lezen", stelde een van de geïnterviewden. Het gaat om het vakmanschap van bibliothecarissen, om mensen die expert zijn op het gebied van nieuwe media, uitgevers, literatuur. Gevraagde competenties voor personeel van bibliotheken met een contextbenadering zijn dan ook competenties als vakmanschap, expertise en het kunnen leggen van verbanden (zie 5.4. voor een uitgebreide toelichting op competenties).

Uitspraken die de gevolgen van deze benadering voor de HR weergeven:

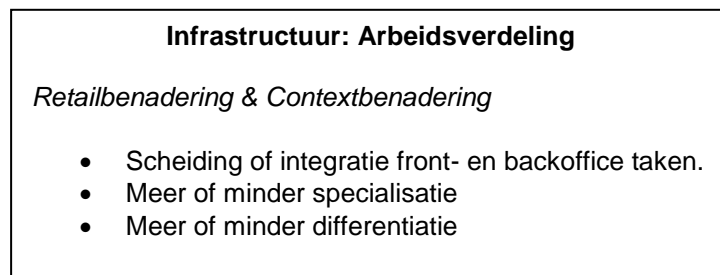
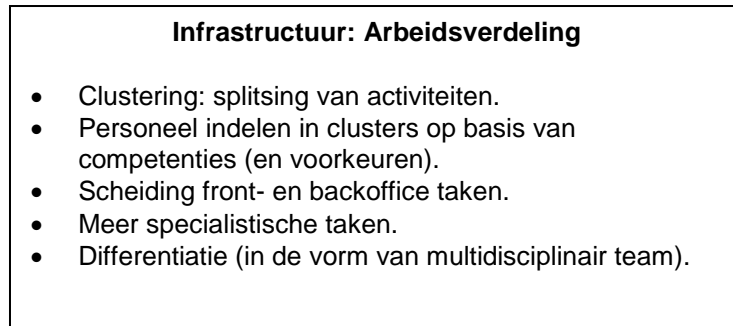
- *We moeten niet naar winkelpersoneel, we hebben juist mensen nodig die veel van de collectie weten. (Rob Bruijnzeels)*
- *We hebben mensen nodig voor de productie van context. De Programmaraad programmeert de bieb. (intern document bibliotheek Oss)*
- *Het gaat om vakmanschap, met als doel: het vak van bibliothecaris verdieping geven. Dat is belangrijk. (Mari Nelissen)*
- *Volgens mij moeten wij veel sterker de nadruk leggen op de inhoud van het nieuwe bibliotheekwerk, op kennis, opdat wat de lezer niet weet of kent. In Oss investeren wij daarom veel in het vakmanschap van de bibliothecarissen. Ze moeten expert zijn op het gebied van de nieuwe media, uitgevers, literatuur. Kortom: alles wat leeft binnen de mediawereld. Want zij moeten de mensen helpen de informatie te duiden en de informatie van context te voorzien. (Nelissen, in: Keizer, juni 2010)*
- *Het gaat om het leggen van verbindingen met inhoud. Ik zou willen spreken over de nieuwe biebredacteur in plaats van over de nieuwe bibliothecaris. Het gaat om mensen die kennis hebben van thema's, mensen die verbindingen leggen met de omgeving. (Sjaak Driessen)*

Ook binnen deze benadering zijn de gevolgen voor de arbeidsverdeling op functieniveau minder duidelijk. Binnen deze benadering zijn de taken minder uitgebreid met retailaspecten. De inhoud staat nog steeds voorop, zoals dat jaren geleden ook het geval was. Functies zijn wel verbreed, maar dan vooral waar het gaat om nieuwe media. De collectie omvat meer dan boeken en cd's. Daarvan moeten de bibliothecarissen kennis hebben.

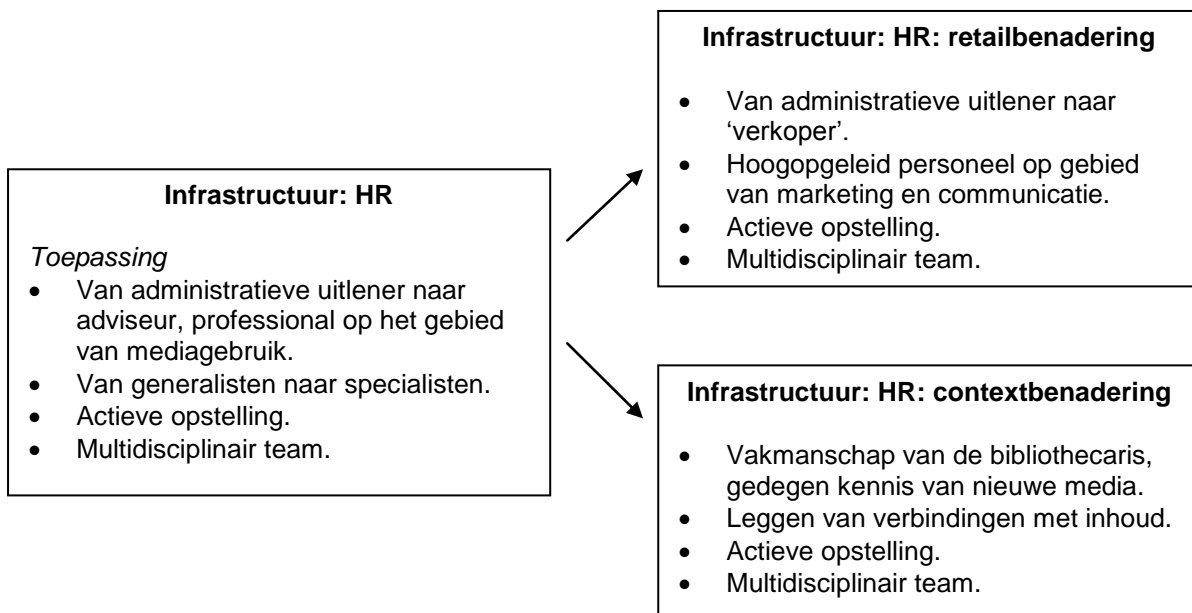
Binnen aanhangers van deze benadering is er sprake van enige scepsis ten opzichte van de ontwikkeling van de franchiseorganisatie (als onderdeel van de arbeidsverdeling binnen het netwerk): "Een centraal netwerk waarin alles hetzelfde is? Dat wil je niet! De lokale verankering is de legitimiteit, geen standaardisering." (Mari Nelissen). In de Nieuwsbrief Nieuw Bibliotheekwerk werd begin mei 2010 een special gewijd waarin diverse bibliotheekdirecteuren hun visie gaven op de franchising en formuleorganisatie. Ook uit deze nieuwsbrief blijkt de tweedeling (zie Keizer, mei 2010).

### **5.3.3. Confrontatie nieuwe data met conceptueel model**

Het is duidelijk dat de invulling van de infrastructuur op basis van de voorgaande gegevens geen stand kan houden. Dat wil zeggen: de arbeidsverdeling zoals vastgesteld op basis van de gegevens in Vlissingen vraagt als eerste een splitsing. Het gaat dan om de kwestie in hoeverre de arbeidsverdeling verschillend is voor bibliotheken die werken vanuit de retail- of contextbenadering. Problematisch is nu dat ook uit de interviews, zoals eerder werd vastgesteld, geen eenduidig beeld over de arbeidsverdeling naar voren is gekomen. Waar de ene bibliotheek stelt "we moeten meer specialiseren", stelt de ander "we moeten juist af van al die specialisaties". Terwijl de ene bibliotheek zegt "we delen het personeel in op basis van clusters waarbij er een duidelijke scheiding front- en backoffice is", stelt de andere bibliotheek juist heel graag af te willen van die onnodige splitsing front- en backoffice. Kortom, er is nog altijd veel onduidelijkheid omtrent het concept van de arbeidsverdeling. Wel kunnen we dus vaststellen dat de gegevens zoals vastgesteld op basis van de interviewgegevens uit Vlissingen zeker niet houdbaar zijn voor het bibliotheekveld in het algemeen en daarom is onderstaande nuancering op zijn plaats.



Wat betreft de HR kunnen we vaststellen dat de achtergrond zoals die is vastgesteld in hoofdstuk 4 nog altijd van toepassing blijft op basis van de interviewgegevens. Wel verdient de invulling van de HR (in het vorige conceptuele model benoemd als “de toepassing”) een nadere specificatie op basis van de interviewgegevens:





## 5.4. COMPETENTIES

Wanneer het gaat om met het benoemen van competenties is allereerst de vraag wat we eigenlijk onder competenties verstaan. Schippmann et al. (2000, in: Cascio & Aguinis, 2005) geven aan dat er geen consistente definitie voor de term competentie kan worden gevonden in literatuur. Wanneer we ons baseren op de benadering van competenties vanuit de literatuur over bibliotheken, dan volgen we de definiëring van Van Breugel (2006): "Competenties worden in enge zin gedefinieerd als gedragseisen om succesvol te functioneren. In brede zin is een competentie een resultante van zowel kennis als vaardigheden, houding en persoonlijkheid." (p. 53).

Van Breugel (2006, p. 49-52) maakt een onderscheid tussen drie types beroepskwalificaties die in feite voorafgaan aan het definiëren van een competentie:

- **Vakinhoudelijke kwalificaties:** typisch bibliothecaire dan wel bibliotheektechnische kwalificaties: kennis van bronnen, ontsluiten van informatie, beoordelen van informatie, verrijken van informatie, verbeelden, begeleiden en instrueren.
- **Algemeen professionele kwalificaties:** kwalificaties die belangrijk zijn om als bibliothecaris te functioneren, maar die niet uniek zijn voor het bibliotheekwerk: leervermogen, klantgerichtheid, ondernemerschap, kwaliteitsgerichtheid, resultaatgerichtheid, organisatiebewustzijn, samenwerking, communicatie, creativiteit.
- **Domeinspecifieke kwalificaties:** kennis van een specifieke doelgroep of kennisgebied (bijvoorbeeld kennisdomeinen als cultuur, lezen en literatuur, educatie, en doelgroepen zoals jeugd en ouderen).

Hij stelt dat de vertaling van de vakinhoudelijke kwalificaties in competenties zo goed als achterwege blijft (p. 53). Bovendien lijken de vakinhoudelijke kwalificaties terrein te verliezen volgens Van Breugel: "Als het gaat om beroepseisen en –kenmerken spelen de algemeen professionele kwalificaties een steeds grotere rol. (...). De vakinhoudelijke kwalificaties (...) verliezen terrein" (p. 53). Bij deze laatste constatering is echter een nuancering op zijn plaats. Wanneer we kijken naar de twee benaderingen (retail/context) dan kunnen we stellen dat deze bewering klopt voor de retailbenadering, maar zeker niet op gaat voor de benadering waarin het contextualiseren centraal staat.

We hebben bij de bespreking van de retail- en contextbenadering reeds diverse verschillen in gewenste competenties naar voren zien komen. In onderstaande tabel staat een aantal van die verschillen genoemd. Het is zeker geen uitputtende opsomming, maar is vooral bedoeld om een beeld te schetsen van de retailbenadering als benadering waarin 'de verkoop' centraal staat en de contextbenadering waarin 'de context' centraal staat.

<b>Retailbenadering</b>	<b>Contextbenadering</b>
Verkoopkwaliteiten	Vakmanschap
Zelfbewustzijn	Inhoudelijke expertise
Trots	Kunnen leggen van verbindingen
Extraversie	Kunnen toerusten
Alertheid	Betrouwbaarheid
Ondernemend zijn	
Pro-activiteit	

Wanneer we kijken naar het concept van competenties in ons onderzoeksmodel, dan zien we zowel een pijl die gaat van infrastructuur naar competenties als een pijl die gaat van competenties naar strategische opties. Wat zeggen nu die twee pijlen? De eerste pijl, van infrastructuur naar competenties, staat voor 'de vraag' of/in hoeverre de infrastructuur de voorwaarden creëert om de gevraagde/gewenste competenties naar voren te doen komen. Bijvoorbeeld: is het HR beleid van een 'retailbibliotheek' gericht op het werven van personeel met sterke extraverte, ondernemende kwaliteiten?

De tweede pijl, van competenties naar strategie, verwijst naar het verband tussen de aanwezigheid van bepaalde competenties en de gevolgen hiervan in het uitvoeren van de strategie. Als je veel mensen met extraverte kwaliteiten hebt, dan zal dit bijdragen aan het realiseren van een 'retailstrategie'. Zo krijg je dus een cirkelverband tussen strategie – infrastructuur – competenties – strategie – etc.

Het is hier belangrijk om te vermelden dat de interne organisatie van een bibliotheek nu vaak nog een remmend effect heeft op de gewenste competenties (en daarmee op de strategie, op het cirkelverband). Die extraverte mensen bijvoorbeeld zijn wel gewenst, maar het zittend personeel beschikt vaak over andere competenties en het is moeilijk om hierin een grote omslag te bereiken. Hierin ligt natuurlijk wel weer een taak op HR-gebied, om ook het zittende personeel te laten matchen met de gewenste (nieuwe) competenties. Dat is in praktijk natuurlijk een heel lastige zaak.

## 5.5. TWEE IDEEAALTYPEN

Ach, stelde één van de geïnterviewden, "uiteindelijk zijn de verschillen in feite ook wel weer te verwaarlozen. We willen allemaal iets moois maken van de bibliotheek, maar de manieren waarop zijn een beetje verschillend." Dat de manieren waarop inderdaad verschillend zijn, hebben we in de voorgaande paragrafen kunnen vaststellen. We zouden kunnen stellen dat de twee gepresenteerde benaderingen eigenlijk twee Weberiaanse ideaaltypen voorstellen:

*An ideal type is formed by the one-sided exaggeration (Steigerung) of one or several viewpoints and by the combination of a great many single phenomena (Einzellerscheinungen) existing diffusely and discretely, more or less present and occasionally absent, which are compatible with those one-sidedly emphasized viewpoint, into an internally consistent thought-picture (Gedankenbild).* (Burger 1976:127/8, vertaling van Weber, in: Doorewaard & Meihuizen, 2000, p. 45)

Het eerste ideaaltype is het ideaaltype waarbij de vernieuwingen in het distributiemodel centraal staan. We hebben vastgesteld dat binnen deze benadering de retailprincipes erg belangrijk zijn. Het is binnen deze benadering dat de bibliotheek meer en meer wordt gezien als een bedrijf, als een onderneming. De bibliotheekbezoekers worden gezien als klanten in een winkel, die daar van alles kunnen beleven. We kunnen dit eerste ideaaltype dan ook als volgt omschrijven:

**De bibliotheek als onderneming voor de consument (de bibliotheek als belevenis)**

Het tweede ideaaltype is het ideaaltype waarbij het contextualiseren van de collectie centraal staat. Het verlenen van betekenis is hier een essentiële taak van de bibliotheek. De bibliotheek wordt hierin gezien als een plaats voor de burger. Het denken in termen van klanten en retail is minder aanwezig of speelt slechts op de achtergrond. Het tweede ideaaltype laat zich als volgt definiëren:

**De bibliotheek als kennisinstituut voor de burger (de bibliotheek als betekenis)**

In onderstaande tabel zijn de kenmerken van de ideaaltypen samengevat. Deze tabel vormt de basis van de beantwoording van de onderzoeksvragen in 5.6.

Ideaaltipe	De bibliotheek als onderneming voor de consument	De bibliotheek als kennisinstituut voor de burger
Omschrijving	De bibliotheek als belevenis	De bibliotheek als betekenis
Omgeving	De omgeving bestaat uit partners waarmee samenwerking gezocht moet worden. De subsidieverstrekkers worden niet als vanzelfsprekend ervaren: er wordt meer en meer op zoek gegaan naar eigen middelen.	De omgeving bestaat uit partners waarmee samenwerking gezocht moet worden. Lokale verankering wordt erg belangrijk gevonden.
Strategie	Vernieuwingen in het distributiemodel staan centraal. Retailprincipes zijn erg belangrijk. De bibliotheek wordt meer en meer gezien als een bedrijf/onderneming. De bibliotheekbezoekers zijn klanten in de (bibliotheek)winkel.	Het contextualiseren van de collectie staat centraal: betekenisgeving. De bibliotheek als huis voor de burger, als onafhankelijk instituut. De bibliotheekbezoekers zijn burgers met recht op vrije toegang tot informatie.
Maatschappelijk subsysteem (principes Huysmans)	Alle principes, evt. nadruk op toegankelijkheid en beschikbaarheid, diversiteit/pluriformiteit, professionaliteit, actualiteit.	Alle principes, evt. nadruk op onafhankelijkheid en objectiviteit, solidariteit/bescherming kwetsbaren, sociale controle en integratie, culturele (symbolische) omgeving, betrouwbaarheid en precisie.
HR	Personeel wordt geacht te beschikken over verkoopkwaliteiten, marketing komt centraal te staan. Vraag naar hogeropgeleid personeel op gebieden als communicatie en marketing.	Personeel bestaat uit hoogopgeleide bibliothecarissen met kennis van de collectie, ook van nieuwe media. Een nieuw soort bibliothecaris, maar nog steeds met nadruk op vakmanschap en expertise.
Arbeidsverdeling	Functieniveau: In de frontoffice nadruk op functies waarbij 'verkooptechnieken' een belangrijke basis vormen. Netwerkniveau: Voorkeur om de 'achterkant' (de back-office) van bibliotheken gezamenlijk op te pakken in een franchiseorganisatie met formulemanagement.	Functieniveau: In de frontoffice nadruk op functies waarbij het personeel kennis van de collectie heeft, dus veelal ook HBO-functies in de frontoffice. Netwerkniveau: Sceptis over de opgezette franchiseorganisatie met formulemanagement voor de backoffice. Weinig enthousiasme voor te veel gezamenlijke aanpak op het gebied van organisatie.
Competenties	Spanning tussen de huidige en gewenste competenties. Gewenst zijn competenties als verkoopkwaliteiten, trots, extraversie. Naar buiten gericht zijn.	Competenties komen beter overeen met de competenties van de oude bibliothecaris: vakmanschap, expertise, etc. Tegelijk is hier ook een vraag naar nieuwe competenties, bovenal het naar buiten gericht zijn.

## 5.6. CONCLUSIE

In hoofdstuk 4 vond een tweede beantwoording van de vraagstelling van dit onderzoek plaats, leidend tot het tweede conceptueel model. In deze paragraaf zal een laatste beantwoording van de vraagstelling van dit onderzoek plaatsvinden (5.6.1.), op basis van de bevindingen in dit hoofdstuk, leidend tot de presentatie van het definitieve conceptuele model in 5.6.2.

### 5.6.1. Beantwoording vraagstelling

1. *Welke omgevingsfactoren beïnvloeden het Nederlandse openbare bibliotheekveld?*

De omgevingsfactoren zijn in dit hoofdstuk niet specifiek opnieuw onderzocht. Tijdens de interviews kwamen de genoemde omgevingsfactoren van het vorige model wel vaak naar boven. Deze omgevingsfactoren zijn dan ook aangehouden in het hiernavolgende aangescherpte conceptuele model.

2. *Welke strategische opties hebben Nederlandse openbare bibliotheken aan het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw?*

In dit hoofdstuk is een nieuw strategisch onderscheid naar voren gekomen: de retail- en contextbenadering. We hebben vastgesteld dat de strategische opties zoals vastgesteld in het vorige hoofdstuk (sterke focus versus van alle functies iets) eigenlijk hoofdzakelijk een theoretisch onderscheid in strategie is. In de praktijk blijkt die scheiding namelijk heel moeilijk te maken (alle bibliotheken doen wel iets aan alle functies). Duidelijk kwam bij de interviews het onderscheid tussen bibliotheken die een retailbenadering volgen versus bibliotheken die een contextbenadering volgen naar voren. Dit is dan ook het nieuwe strategische onderscheid dat in het aangescherpte conceptuele model wordt gepresenteerd.

3. *Welke invloed hebben de omgevingsfactoren op de keuze voor strategische opties voor Nederlandse openbare bibliotheken?*

Zoals eerder al werd aangegeven is voor een antwoord op deze vraag eigenlijk een nieuw onderzoek nodig. De omgeving is complex en de invloed van deze complexiteit op de strategie is dan ook vanzelfsprekend niet in één zin te vatten. Wel kan worden vastgesteld dat er sprake is van een sterke druk vanuit de omgeving om de strategie van de bibliotheek kritisch te herzien in deze tijd van bezuinigingen.

4. *Welke eisen kunnen worden vastgesteld met betrekking tot de arbeidsverdeling van Nederlandse openbare bibliotheken?*

5. *Welke invloed hebben de strategische opties op de arbeidsverdeling voor Nederlandse openbare bibliotheken?*

Vraag 4 en 5 worden hier samengevoegd, omdat het over dit onderwerp lastig blijft om met enige zekerheid uitspraken over te doen. Het is haast niet mogelijk om er één lijn in aan te brengen, ook niet wanneer het onderscheid retail/context wordt meegenomen. Bibliotheken hebben geen eensgezinde opvatting hierover en er is klaarblijkelijk verschil in opvatting wat de beste aanpak is. Er wordt zeker aandacht besteed aan de arbeidsverdeling en hoe die te optimaliseren bij de bibliotheken, maar de uitkomsten zijn vaak verschillend, vooral als het gaat om arbeidsverdeling op functieniveau. Meer of minder specialisatie, wel of geen strikte scheiding tussen back- en frontoffice, wel of niet stroomsgewijs werken... de visies en daarmee het beleid lopen uiteen. Op het gebied van arbeidsverdeling binnen het netwerk hebben aanhangers van de retailbenadering een sterke voorkeur om de backoffice gezamenlijk te organiseren. Vanuit de contextbenadering

bestaat hiertegen enige scepsis. De vertaalslag van strategie naar infrastructuur vraagt zeker nadere aandacht in nieuw onderzoek.

6. *Welke eisen kunnen worden vastgesteld met betrekking tot de HR van Nederlandse openbare bibliotheken?*
7. *Welke invloed hebben de strategische opties op de HR voor Nederlandse openbare bibliotheken?*

Vraag 6 en 7 over de HR zullen hier ook tegelijk worden beantwoord. De achtergrond zoals die is vastgesteld in het vorige conceptuele model met betrekking tot HR is ongewijzigd. Wat betreft de HR is er meer duidelijkheid dan over de arbeidsverdeling. Op HR-gebied is het beleid vaak goed doordacht en er is een duidelijk onderscheid te maken tussen de retail- en contextbenadering.

Personeel binnen de retailbenadering wordt geacht te beschikken over verkoopkwaliteiten en marketing komt centraal te staan. Er is binnen deze benadering vraag naar hoger opgeleid personeel op gebieden als communicatie en marketing.

Personeel binnen de contextbenadering bestaat uit hoogopgeleide bibliothecarissen met kennis van de collectie, ook van nieuwe media. Er wordt gestreefd naar een nieuw soort bibliothecaris, maar waarbij nog steeds de nadruk wordt gelegd op vakmanschap en expertise.

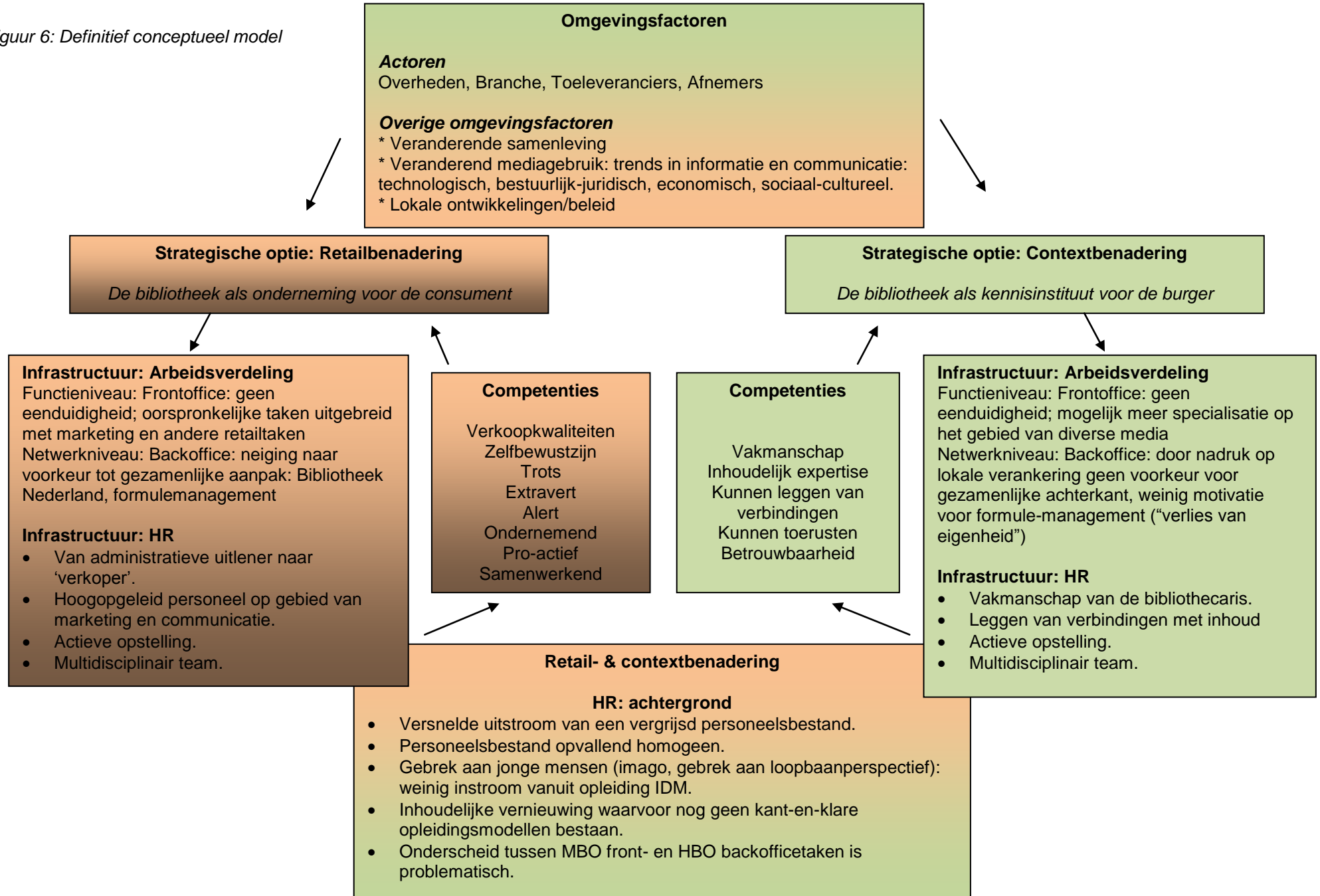
8. *Welke invloed heeft de keuze voor strategische opties van bibliotheken op de gewenste competenties van personeel van Nederlandse openbare bibliotheken?*

Met betrekking tot gewenste competenties is er een goed onderscheid te maken tussen de gevraagde competenties binnen de retail- en contextbenadering. Elke benadering vraagt om een specifieke set van competenties. Bij de retailbenadering zijn dat veelal competenties zoals verkoopvaardigheden, extravertie en trots, terwijl het bij de contextbenadering veel meer draait om vakmanschap, expertise en kennis. De huidige interne organisatie voldoet niet altijd op het gebied van (gewenste) competenties. Hierin ligt een taak op HR-gebied om de interne organisatie zo te veranderen dat de gewenste competenties gerealiseerd worden en zo een bijdrage leveren aan de gekozen strategie.

### **5.6.2. Presentatie definitief conceptueel model**

Bovenstaande beantwoording van de onderzoeksvragen leidt, in vervolg op het tweede conceptuele model, tot het definitieve conceptueel model, zie volgende pagina.

Figuur 6: Definitief conceptueel model



## 6. CONCLUSIE

*Logica brengt je van A naar B, fantasie brengt je overal – Einstein*

### 6.1. INTRODUCTIE

In dit laatste hoofdstuk zal worden stilgestaan bij de hoofdzaken die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen. In 6.2. worden daarom de conclusies van dit onderzoek geformuleerd. Tegelijk zullen we de trap een treetje hoger betreden en vanuit deze bevindingen ook reflecteren over de vraag: waar gaat het heen met de bibliotheek? Of beter: waar zou het heen moeten gaan met de bibliotheek? Weliswaar valt deze (normatieve) kwestie buiten de oorspronkelijke vraagstelling van dit onderzoek, maar vanuit mijn passie voor de bibliotheek heb ik daar zeker een visie op. Daarom presenteer ik in 6.3. een nieuw ideaaltype, gebruikmakend van de inzichten zoals verkregen uit de ideaaltypen van het vorige hoofdstuk. Dit nieuwe ideaaltype vormt de belangrijkste aanbeveling van dit onderzoek. In 6.4. worden de additionele aanbevelingen gepresenteerd. In 6.5. volgt een beknopte reflectie op dit onderzoek.

Ik ben me bewust dat in dit hoofdstuk enigszins wordt afgeweken van de ‘standaard’ aanpak van een conclusie-hoofdstuk van een scriptie. Maar omdat ik me in de toekomst graag met de bibliotheek en onderzoek hierover wil bezighouden, leek me dit de meest geschikte plaats om daar nu al wat aandacht aan te besteden.

### 6.2. CONCLUSIES

Dat literatuur als enige bron in onderzoek vaak niet volstaat, is in dit onderzoek bevestigd. Het ontwikkelde conceptuele model op basis van hoofdzakelijk theorie, bleek zeker niet afdoende om de kenmerken van het bibliotheekveld in kaart te brengen. Daarvoor waren gesprekken met experts in het veld nodig. Uiteindelijk kunnen de volgende conclusies naar aanleiding van dit onderzoek worden getrokken:

1. De omgeving van het bibliotheekveld wordt gezien als complex. Veel actoren beïnvloeden de individuele bibliotheekorganisatie. Er is over het algemeen overeenstemming over de omgevingsfactoren die van invloed zijn op de individuele bibliotheekorganisatie.
2. Openbare bibliotheken behoren tot het maatschappelijke subsysteem van de media, waarbij de waarden van vrijheid, gelijkheid/rechtvaardigheid, orde/solidariteit en kwaliteit centraal staan. Huysmans formuleerde naar aanleiding van deze waarden negen principes voor het functioneren van openbare bibliotheken.
3. Binnen het subsysteem van de media vormen de bibliotheekorganisaties een eigen veld met een eigen habitus.
4. Wat betreft strategieën voor de bibliotheek zijn twee benaderingen aan te wijzen. De ene benadering betreft bibliotheken die werken aan vernieuwingen van het distributiemodel en deze vernieuwingen zien als de belangrijkste strategie (“retailbenadering”). De andere benadering betreft bibliotheken die werken vanuit het idee van het contextualiseren van de collectie (“contextbenadering”).

5. Daarnaast kan er onderscheid worden gemaakt in bibliotheken die een duidelijke focus kiezen (bijvoorbeeld educatie) als strategie en bibliotheken die geen duidelijke focus kiezen, maar zich richten op alle kernfuncties. Dit onderscheid blijkt echter minder duidelijk aanwezig dan het onderscheid zoals gemaakt bij punt 4.
6. Afhankelijk van de gekozen benadering (retail/context) worden er andere eisen aan de infrastructuur van de individuele bibliotheekorganisatie gesteld: in dit onderzoek is gekeken naar de invloed van de gekozen strategie op de arbeidsverdeling en HR van de individuele bibliotheek.
7. Op het gebied van arbeidsverdeling werden geen eenduidige resultaten gevonden. Sommige bibliotheken stellen meer specialisatie centraal, anderen juist minder. Ook op het gebied van scheiding of integratie van front- en backofficetaken zijn geen eenduidige conclusies te trekken. Er is op het gebied van arbeidsverdeling in de bibliotheek meer onderzoek nodig, ook om te komen tot aanbevelingen.
8. Op HR-gebied kwamen meer resultaten naar voren, waarbij duidelijk een verschil tussen de twee gevonden strategieën kon worden vastgesteld. Beide strategieën vragen van het personeel een actieve opstelling, meestal in een multidisciplinair team. Maar waar de retailbenadering competenties als verkoopkwaliteiten, extraversie en ondernemendheid centraal stelt, beroept de contextbenadering zich op waarden en competenties als vakmanschap, expertise en kennis. Meer onderzoek op dit gebied is aan te bevelen.
9. Uiteindelijk leidden de twee benaderingen tot twee denkbeelden over de bibliotheek. Deze beelden kunnen we omschrijven als ideaaltypen:
  1. De bibliotheek als onderneming voor de consument (vanuit de retailbenadering)
  2. De bibliotheek als kennisinstituut voor de burger (vanuit de contextbenadering)
10. Ideaaltypen zijn en blijven ideaaltypen. En ideaal dan zeker niet in de zin die het woord ideaal in ons dagelijkse taalgebruik heeft. In de praktijk is er vaak sprake van een mengeling van ideaaltypische ideeën.

### **6.3. EEN NIEUW IDEAALTYPE**

Dat een integratie van de twee ideaaltypen zelfs wenselijk is, blijkt wanneer aspecten van beide benaderingen worden gecombineerd tot één visie op de bibliotheek. We krijgen dan een mengvorm, die kan worden omschreven als:

#### **De bibliotheek als ondernemend kennisinstituut: samengaan van belevenis en betekenis**

De aantrekkingskracht van tegenpolen vormt het ideale middenpad. Het is in mijn visie deze benadering die de bibliotheek het beste zou kunnen kiezen. Laten we nog even kijken naar de oorspronkelijke doelstelling van dit onderzoek:

*Het doel van dit onderzoek is het verder ontwikkelen van de theorie over (openbare) bibliotheken in Nederland, door bij te dragen aan de theorieontwikkeling over de (gewenste) infrastructuur van Nederlandse openbare bibliotheken aan het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw.*



De onderstaande beschrijving van het nieuwe ideaaltype vormt mijn bijdrage aan de theorie over openbare bibliotheken in Nederland en is daarmee tegelijk de belangrijkste aanbeveling die uit dit onderzoek naar voren komt. Ik presenteer het nieuwe ideaaltype aan de hand van de kernconcepten (omgeving, strategie, infrastructuur, competenties) zoals die in dit onderzoek gevolgd zijn. De onderstaande beschrijving van het ideaaltype is natuurlijk beperkt, lang niet alle aspecten kunnen hier voldoende aandacht krijgen. Maar het is mogelijk dit ideaaltype als vertrekpunt te nemen bij een toekomstig (vervolg)onderzoek naar de openbare bibliotheek.

### **6.3.1. Omgeving**

Ik zal niet te lang stilstaan bij het concept van omgevingsfactoren; immers ligt hierin minder "keuze" dan wat de andere kernconcepten betreft. We hebben vastgesteld dat de openbare bibliotheek onderdeel is van allerlei velden (bibliotheekveld, literaire veld, etc.). We stelden in navolging van Bourdieu vast dat elk veld een krachtenveld en tegelijk een strijdperk is om dit krachtenveld te transformeren of te conserveren. Dit uit zich in een bepaalde habitus behorend bij het betreffende veld. Kortom, de omgeving als 'gegeven' aannemen, wat nu vaak gebeurt in het bibliotheekveld, is veel te passief. Actief invulling geven aan de relatie met de omgeving is heel belangrijk. De waarden/principes zoals vastgesteld door Huysmans voor het functioneren van de openbare bibliotheek kunnen daarbij een leidraad zijn.

De omgeving in het ideaaltype van de bibliotheek als ondernemend kennisinstituut mag niet langer gezien worden als een bedreiging, waarin de ontwikkelingen sneller gaan dan is bij te houden. Veel meer moet de omgeving aanvaard worden zoals die is; de complexiteit en veranderlijkheid omarmen en die juist en bovenal als vertrekpunt nemen bij het vaststellen van de strategie. Een sterk veranderende omgeving hoeft niet negatief te zijn: het gaat erom een omslag in het denken hierover te bereiken. Accepteer de grote complexiteit, veranderlijkheid en onvoorspelbaarheid van de omgeving en realiseer dat de infrastructuur van de organisatie hierop moet zijn afgestemd. In de praktijk blijkt dit laatste punt nogal eens te ontbreken... en dat is fataal (of wordt het op korte termijn). Een sterk veranderende omgeving vraagt een infrastructuur die flexibiliteit garandeert!

Achterbergh & Vriens (2009) maken een onderscheid tussen organisaties die pogen te overleven op welke wijze dan ook (poor survival) en organisaties die gaan voor een rijke vorm van overleving (rich survival): "A poor sense of survival means: maintaining a separate meaningful existence by selecting and realizing in whatever way, whatever goals, considered meaningful for whatever reason" (p. 12). Een rijke vorm van overleving (rich survival) staat voor een wijze van handelen die zich kenmerkt door "selecting and realizing goals to contribute to the creation of societal conditions enabling human beings to develop and realize their humanity because this is considered to be the meaningful thing to do" (p. 12). Met andere woorden, rich survival staat voor "organizations contributing to society in such a way that society can create conditions for its citizens to live a fulfilled life." (p. 312).

Openbare bibliotheken zijn bij uitstek organisaties die zich door hun doelstelling laten classificeren als 'rich survival organisaties'. Daarmee mag de bibliotheek als ondernemend kennisinstituut zich veel sterker profileren; het is immers wenselijk voor een samenleving om een rijk spectrum aan rich survival organisaties te 'bezitten'. Het zijn die organisaties die de mensen in de samenleving in staat stellen een zinvol bestaan te leiden. Samenwerking met andere 'rich survival organisaties' is in het nieuwe ideaaltype een vanzelfsprekendheid.

**Kernpunten:**

**De bibliotheek als ondernemend kennisinstituut (1)**

Omgeving is geen bedreiging!

Infrastructuur van de organisatie afstemmen op de complexiteit en veranderlijkheid van de omgeving

Profileren van de bibliotheek als rich survival organisatie, samenwerking met andere rich survival organisaties

### 6.3.2. Strategie

De strategie van een bibliotheek als ondernemend kennisinstituut berust op de twee pijlers die in de omschrijving zijn opgenomen: ondernemendheid en kennisinstituut.

#### ***Ondernemend (durven) zijn***

Op het gebied van ondernemendheid valt door bibliotheken nog veel te leren. Nog veel te veel is de bibliotheekwereld naar binnen gekeerd. Tal van mogelijkheden blijven onbenut. De 'retailbibliotheken' lijken de retail nog te vaak als doel op zich te hanteren. Dat is jammer, omdat met de ondernemende houding vanuit het retailperspectief juist veel te bereiken is. Maar dan moet die ondernemende houding wel op de juiste wijze worden ingezet.

Een voorbeeld uit de praktijk om te illustreren dat de ondernemende kant van de bibliotheek nu nog vaak te weinig naar voren komt. In de bibliotheek in Nijmegen sloot ik een zomerabonnement af, een nieuwe actie waarbij je voor drie maanden een soort van proefabonnement kunt nemen. Tot mijn verbazing liep dit abonnement automatisch weer af, zonder benaderd te worden voor een eventuele verlenging. Een slecht staaltje marketing. Bovendien, toen ik zelf aangaf het te willen verlengen, werd mij verteld dat ik hiervoor pas kon langskomen, *na* de datum wanneer mijn zomerabonnement zou zijn verlopen (terwijl ik op dat moment dus juist bij de balie was gekomen ter verlenging...). Het leek alsof er alles aan werd gedaan om mij maar van het lidmaatschap te doen afzien!

De bibliotheek als ondernemend kennisinstituut houdt zich wat mij betreft verre van (ver)commercialisering; maar het denken vanuit en voor de omgeving, daar is helemaal niets mis mee. Een ondernemende houding, daar wordt niemand slechter van. En waarom maakt de bibliotheek niet wat meer gebruik van de mogelijkheid van bijvoorbeeld een proefabonnement (zoals het zomerabonnement in Nijmegen)? In een gure novembermaand een ingezonden stukje in de plaatselijke krant waarin je een tijdelijk "herfstabonnement" of "donkere-dagen-abonnement" presenteert, aangevuld met de activiteiten die er de komende weken op het programma staan in de bibliotheek.

Treed naar buiten... en bovenal vraag ook gewoon eens de bibliotheekbezoeker en de burger in het algemeen wat er gewenst is, waar er behoefte aan is, wat de bibliotheek beter zou kunnen doen. In het ideaaltype van de bibliotheek als ondernemend kennisinstituut zou het onmisbaar zijn om ook een (steeds wisselend) panel van bibliotheekbezoekers te raadplegen over hun opinies. Toen ik een rondleiding door de bibliotheek in Nijmegen kreeg, vertelde ik mijn gids gelijk een aantal dingen die mij als bezoeker (al eerder) waren opgevallen. Volgens mij wordt dit soort informatie veel te weinig gevraagd en daarmee gaat een schat aan informatie voor de bibliotheek verloren. Het hoeft bovendien niet veel tijd of andere middelen te kosten: een uurtje per maand een fysieke of digitale bijeenkomst, kan al veel informatie naar boven halen.

Ook het gebruik van sociale media kan een onderdeel zijn van de ondernemende houding. Geen doel op zich, maar als medium om bijvoorbeeld komende activiteiten bekend te maken. Juist via nieuwe sociale media zouden bibliotheken kunnen wijzen op hun expertise, en bijvoorbeeld Facebook gebruiken voor het aankondigen van hun activiteiten. Dit wordt nu nog veel te weinig gedaan (uitzonderingen daargelaten, zoals de innovatieve OBA in Amsterdam).

### ***Kennis als basis***

Wat betreft de rol van bibliotheek als kennisinstituut: dat is de rol van de bibliotheek als een bron van kennis, van inspiratie, van onafhankelijkheid. Die rol is de bibliotheek van oudsher bekend en blijft in een toenemend polariserende samenleving ontzettend belangrijk. Weliswaar leek het afgelopen jaren erop dat Google alles wel zou overnemen, inmiddels zie je al weer duidelijk signalen dat er behoefte is aan vakmanschap. Aan concentratie, bovenal ook. Ik denk dat de bibliotheek zich hiermee nog veel sterker zou kunnen profileren. Inspringen op mogelijkheden waarbij de meerwaarde van kennis naar voren komt. Het hoeft dan niet alleen te gaan om kennis over de collectie, maar ook 'praktische' kennis die in de samenleving van vandaag de dag van nut kan zijn. Zo had ik bijvoorbeeld graag gezien dat de oplaadpunten voor de OV-chipkaart niet bij de anonieme AH werden geplaatst, maar in de bibliotheek. Het was heel mooi geweest als mensen hadden kunnen vertrouwen op hulp van een bibliotheekmedewerker in plaats van aangewezen te zijn op anonieme plaatsen waar vaak geen tijd is voor hulp of advies. Het grote vertrouwen dat er in het algemeen heerst in het 'merk' bibliotheek, mag meer worden benut. Hier ligt natuurlijk ook een taak voor de gemeenten en provincies, om juist de bibliotheek in te zetten bij maatschappelijke vraagstukken. Zo zouden inspraakavonden bijvoorbeeld veel vaker in bibliotheken gehouden kunnen worden, waarbij de gemeenten laten zien het belangrijk te vinden de bibliotheek als ontmoetingsplaats te laten fungeren.

De nadruk op kennis in de functie van openbare bibliotheek wordt uitgewerkt in een artikel van Qvortrup (2007), met de titel: "The public library: from information access to knowledge management: a theory of knowledge and knowledge categories". In het artikel doet Qvortrup een poging de vraag wat we nu eigenlijk onder kennis verstaan te beantwoorden, maar bovenal een poging om de discussie over kennis en de relatie met de openbare bibliotheek onder de aandacht te brengen. Het zou mooi zijn als er in vervolgonderzoek meer aandacht voor dit onderwerp komt.

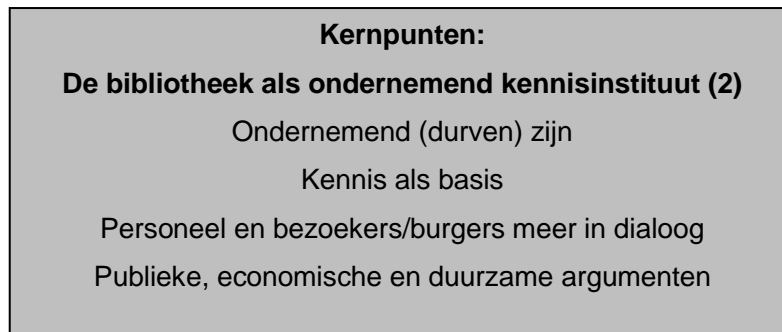
### ***Drie kernargumenten***

Het nieuwe ideaaltype van de bibliotheek als ondernemend kennisinstituut berust op twee pijlers (ondernemende houding en kennis als basis). Met welke argumenten kan dit verhaal nu 'verkocht' worden in tijden van enorme bezuinigingen? In het algemeen vind ik dat er nog veel te vaak een defensieve houding wordt aangenomen wanneer het gaat om (het behoud van) de bibliotheek. Ik pleit voor het uitdragen van de bibliotheek als ondernemend kennisinstituut met sterke inhoudelijke argumenten. Drie argumenten moeten het debat gaan domineren:

- Het publieke argument: de bibliotheek als vrij toegankelijke publieke plaats. Te weinig nog wordt de nadruk gelegd op het belang van de publieke functie van de bibliotheek. In een tijd waarin de publieke ruimte wordt gedomineerd door consumptie, is er meer dan ooit behoefte aan en vraag naar een plaats waar je gewoon kunt *zijn*, zonder verplichtingen, zonder verwachtingen. Dit argument van de bibliotheek als publieke, vrije ruimte zou mijns inziens het (bezuinigings)debat veel meer moeten domineren. (zie verder mijn artikel: Het belang van de openbare bibliotheek: het publieke argument, te verschijnen in Bibliotheekblad 24/25, 2010).

- Het economische argument: de bibliotheek als inspirerend instituut in een kennissamenleving levert een bijdrage aan het economische en sociale kapitaal.
- Het duurzame argument: de bibliotheek als instituut waar consumptie niet centraal staat, maar duurzaamheid.

Deze laatste twee argumenten zullen onderwerp zijn van artikelen die ik in de nabije toekomst zal schrijven.



### 6.3.3. Infrastructuur

In deze subparagraaf zal de infrastructuur van het nieuwe ideaaltype van de bibliotheek als ondernemend kennisinstituut aan bod komen. Op het concept van de arbeidsverdeling ga ik hier wat uitgebreider in, omdat ik aandacht wil besteden aan de sociotechniek van De Sitter, zoals in het eerste hoofdstuk van deze scriptie reeds aangekondigd. Het denken vanuit de sociotechniek over de arbeidsverdeling binnen de bibliotheek is naar mijn weten nog niet eerder gedaan. Wel komt de sociotechniek beknopt naar voren in het ABVAKABO/FNV rapport 'Van Vak naar Baan: Verslag van een onderzoek naar mogelijkheden en maatregelen voor levensfase bewust personeelsbeleid in de openbare bibliotheken' (Molenkamp & Woltjer, 2009). Omdat hierin ook deels wordt ingegaan op de arbeidsverdeling binnen bibliotheken, verwijs ik een aantal keer naar dit rapport in onderstaande paragraaf. In de tweede subparagraaf komt de HR van het nieuwe ideaaltype beknopt aan bod.

#### 6.3.3.1. Arbeidsverdeling

Voor het beschrijven van de arbeidsverdeling binnen het nieuwe ideaaltype nemen we de sociotechniek als uitgangspunt. Daarom zal nu eerst beknopt aandacht worden besteed aan wat de sociotechniek inhoudt. Ik ben me er ten volle bewust van dat ik hierbij met zevenmijlslaarzen door de sociotechnische principes heen ga en tekort doe aan alle uitleg over parameters, stromen en andere ontwerpprincipes die de mastervakken kenmerkten. Voor een nadere uitleg van de sociotechniek verwijs ik naar De Sitter (1998), Kuipers & van Amelsvoort (1997) en Achterbergh & Vriens (2009).

##### 6.3.3.1.1. Sociotechnische arbeidsverdeling: stroomsgewijs produceren

De Sitter (1998) definieert sociotechniek als: *"De studie en verklaring van de wijze waarop arbeidsverdeling en technische instrumentatie in onderlinge samenhang en in relatie tot de gegeven omgevingscondities de mogelijkheden voor de productie van interne en externe functies bepalen en de toepassing van de kennis bij het ontwerpen en herontwerpen van productiesystemen"*. De allerkortste omschrijving zou kunnen zijn dat men in de sociotechniek streeft naar het ontwerpen van eenvoudige organisaties met complexe taken (in plaats van complexe organisaties met eenvoudige taken). Een fundamenteel uitgangspunt is hierbij de 'law of requisite variety': gevarieerdheid kan slechts worden beheerst met gevarieerdheid (Kuipers &

Van Amelsvoort, 1997, p. 97). Dit is een wet van Ashby uit de systeemtheorie, waarbij als richtlijn wordt genomen dat de regelcapaciteit (de mogelijkheden om een proces te regelen, te sturen) proportioneel moet zijn aan datgene wat er geregeld moet worden, om de variatie in de omgeving die men wil beheersen, de baas te worden (p. 48).

Uitgangspunt van de sociotechniek is dat organisaties te maken hebben met complexiteit: als sociale systemen voeren ze experimenten uit met hun eigen levensvatbaarheid: ze definiëren doelen (strategische regulatie), ze zoeken middelen (regulatie door ontwerp), ze voeren primaire transformatieprocessen uit en ze reguleren die processen. Strategische regulatie gaat om het verband leggen tussen de organisatie en de omgeving; regulatie door ontwerp gaat om het ontwerpen van de organisatie-infrastructuur passend bij de strategische regulatie.

Taken in een arbeidsproces hebben binnen de sociotechniek twee aspecten: een uitvoerend en een regelend aspect. Daarbij horen twee structuren: de productiestructuur (groepering en koppeling van uitvoerende operaties) en de besturingsstructuur (groepering en koppeling van regelende operaties; definities uit Christis, 2007, p. 9). Anders gezegd: de productiestructuur gaat over differentiatie of het verdelen van activiteiten, terwijl de besturingsstructuur gaat over integratie of het coördineren of afstemmen van de verdeelde activiteiten op elkaar.

Om de structuur van een arbeidsverdeling te beschrijven onderscheidt De Sitter acht parameters. Het voert hier te ver om deze allemaal tot in detail te bespreken, ook omdat de parameters van De Sitter zijn toegespitst op een productieorganisatie en dus niet allemaal direct vertaalbaar zijn naar een dienstverlenende (service)organisatie als de bibliotheek. Toch kunnen deze parameters een mooie 'creatieve' leidraad vormen bij het analyseren van de structuur van de arbeidsorganisatie van de bibliotheek. Ik noem hier de eerste vier parameters (p. 135-141):

1. Functionele concentratie: groepering en koppeling van uitvoerende functies ten opzichte van orderstromen;
2. Specialisatie in de uitvoering: scheiding van voorbereidende, ondersteunende en uitvoerende functies in aparte subsystemen;
3. Splitsing in de uitvoering: splitsing van uitvoerende taken in deeltaken;
4. Scheiding van uitvoerende en regelende functies.

Voor het streven naar een eenvoudige organisatie met complexe taken (zoals we eerder vaststelden het "doel" van de sociotechniek) is het nu zaak om deze parameters zo laag mogelijk te houden. Dus... een lage mate van functionele concentratie, een lage mate van specialisatie in de uitvoering, een lage mate van splitsing in de uitvoering etc. Dit leidt er namelijk toe dat je volwaardige taken krijgt, in plaats van allemaal kleine opgesplitste taakjes waardoor uiteindelijk niemand meer weet wat er nu eigenlijk gebeurt. We komen dan uit bij wat in de sociotechniek wordt omschreven als stroomsgewijs produceren, waarbij je dus het werk zoveel mogelijk in één stroom organiseert. De Sitter (1998, p. 157) omschrijft dit stroomsgewijze produceren als volgt:

- Afschaffing van de schotten tussen afdelingen vanwege functionele concentratie: verschillende werkzaamheden aan een order samenbrengen binnen taakgroepen;
- Te ver doorgevoerde taaksplitsing binnen voorbereidende, ondersteunende en maakfuncties omzetten in taakintegratie;
- De scheiding tussen voorbereiden en maken en ondersteunen en maken reduceren;
- De besturingsstructuur vereenvoudigen door drastisch minder scheiden en splitsen.

Voor de beoordeling van een structuur hanteert De Sitter drie hoofdcategorieën, te weten: kwaliteit van organisatie, kwaliteit van arbeid en kwaliteit van arbeidsverhoudingen. Hij stelt voor deze afzonderlijke categorieën een aantal criteria op. Deze criteria noemt hij functie-eisen.

Externe functie-eisen zijn “de randvoorwaarden waaraan een systeem in het kader van zijn uitwisselingsprocessen met zijn omgeving dient te kunnen voldoen” (p. 41) (bijvoorbeeld flexibiliteit en innovatievermogen), die dan vertaald kunnen worden in interne functie-eisen. Het voert hier nu te ver om daar tot in detail op in te gaan. Belangrijk om te realiseren is dat een arbeidsverdeling van een organisatie invloed heeft op zowel de kwaliteit van de organisatie, als de kwaliteit van arbeid als de kwaliteit van arbeidsverhoudingen.

#### **6.3.3.1.2. Sociotechnische arbeidsverdeling & de openbare bibliotheek: huidige situatie**

Interessant is het nu om te kijken hoe de parameters van De Sitter zijn ‘ingevuld’ in de “gemiddelde” bibliotheekorganisatie en welk effect dit heeft op de kwaliteit van de organisatie, arbeid en arbeidsverhoudingen. Dit is nodig, om uiteindelijk te kunnen vaststellen hoe een ‘ideale’ invulling van de parameters er voor het nieuwe ideaaltypen van de bibliotheek als ondernemend kennisinstituut zou uitzien (het onderwerp van de volgende paragraaf).

Allereerst is het dan goed om te kijken welke taken er nu eigenlijk in een bibliotheekorganisatie gedaan worden. Immers, we hebben hier niet te maken met een productieorganisatie waarbij de input materiaal X is en de output product Y. We hebben te maken met een dienstverlenende organisatie waarbij het eindproduct een verleende dienst is. In hoofdlijnen:

- De taken in de bibliotheekorganisatie hangen nauw samen met de kernfuncties zoals die in hoofdstuk 1 werden vastgesteld: Kennis- en informatievoorziening, Educatie, Cultuur, Lezen en literatuur en Ontmoeting en debat.
- Veel vroegere taken met een administratief, herhalend karakter zijn door informatisering van werk- en klantprocessen komen te vervallen: door zelfbedieningsbalies kan de klant zelf boeken lenen en terugbrengen, via internet kan een klant zelf reserveringen plaatsen of materialen verlengen, het collectioneren en bestellen is geautomatiseerd, etc. (Van Breugel, 2006, p. 19 en verder).
- Door deze informatisering/automatisering kunnen de administratief medewerkers andere taken verrichten; meestal zijn zij nu opgeleid tot MBO-niveau, waardoor zij taken van de bibliothecaris kunnen overnemen.
- De taken kunnen veelal worden onderverdeeld in taken die een MBO-niveau vertegenwoordigen (zoals mediabewerking en collectionering) en HBO-taken met een meer strategisch karakter (zoals beleidsontwikkeling).
- In veel bibliotheken zie je een splitsing tussen MBO-ers die in de frontoffice (vóór de schermen) werken en HBO-ers die in de backoffice (achter de schermen) werken. Achter de schermen zitten ook vaak de mensen die werken aan taken voor de kernfuncties van educatie (bijvoorbeeld contacten met scholen) en mensen die het programma voor ontmoeting en debat samenstellen (de zogenaamde domeinspecialisten). Deze splitsing tussen front- en backoffice zorgt voor veel discussie, zoals we zagen in hoofdstuk 4.
- De taken in bibliotheken zijn volop in beweging als gevolg van de digitalisering. Steeds meer taken hebben te maken met de digitale bibliotheek en minder met de traditionele taken van boeken innemen en terugzetten (omdat het aantal uitleningen sterk daalt). Traditioneel gezien lagen taken vooral op het gebied van de aanschaf, het klaarmaken voor gebruik (voorzien van juist label, codering, etc.), het uitlenen, het innemen, het weer in de kast zetten, etc. Nu beginnen veel taken pas op het moment dat het boek al in de kast staat. Met de komst van e-books zullen veel traditionele taken nog verder naar de achtergrond schuiven. De snelheid waarmee deze ontwikkeling zich zal doorzetten valt echter nog moeilijk te voorspellen.

De gevolgen van bovenstaande ontwikkelingen zijn door Molenkamp & Woltjer (2009) onderzocht bij diverse bibliotheken. In hun rapport presenteren zij de gevolgen ervan aan de hand van uitspraken van personeel en directies. Het is nu interessant om (een deel van) deze uitspraken te koppelen aan de hiervoor genoemde parameters van De Sitter, om zo voorzichtig een beeld te krijgen van de invulling van de parameters van De Sitter in de gemiddelde bibliotheekorganisatie. Ik gebruik hier de citaten uit het onderzoek van Molenkamp & Woltjer, maar deze bevindingen sluiten aan bij wat eerder aan het licht is gekomen in hoofdstuk 4 en 5 (in de literatuur en in mijn bevindingen van de bezochte bibliotheken). De citaten vormen een goede mogelijkheid om een directe link te maken naar de sociotechniek, wat ik steeds na elk citaat doe:

- *De mensen die in de frontoffice de functie informatie en advies bekleden zijn generalisten en geen specialisten. Het is de bedoeling dat ze verwijzen naar de specialisten maar dat gebeurt weinig. (p. 14).*

**Hoge mate van scheiding van uitvoerende en regelende functies.**

- *Door de scheiding in functies op HBO en MBO niveau, die min of meer samenvalt met de scheiding in front- en backoffice werken, is de variatie in het werk verminderd. (p. 14).*

**Hoge mate van scheiding van uitvoerende en regelende functies (gevolg: verminderde kwaliteit van arbeid)**

- *Als gevolg van de bibliotheekvernieuwing zijn veel Hbo-ers, de traditionele bibliothecarissen, in de frontoffice beland. Het werken in de frontoffice wordt door hen als een degradatie ervaren omdat de functie is uitgehold. Een aantal taken die oorspronkelijk in hun pakket zaten, worden nu centraal geregeld. (p. 15).*

**Splitsing in de uitvoering (gevolg: verminderde kwaliteit van arbeid)**

- *In deze bibliotheek heeft de uitholling van de functies vooral plaatsgevonden bij de functie van (senior) frontoffice medewerker. Dit heeft twee oorzaken: door internet zijn mensen makkelijker in staat zelf informatie te vinden. [...]. De tweede oorzaak ligt bij de reorganisatie waardoor er een scheiding is ontstaan tussen de functies van frontoffice, klantenservice en backoffice. (p. 16).*

**Hoge mate van specialisatie in de uitvoering, hoge mate van splitsing in de uitvoering**

De conclusie van Molenkamp & Woltjer als het gaat om de arbeidsverdeling is dan ook:

*Uit het onderzoek blijkt dat veel werknemers vinden dat de scheiding tussen backoffice en frontoffice te groot is. Er zijn wel duidelijke taken te onderscheiden maar de uitwisseling tussen deze beide functies laat in de praktijk veel te wensen over. Er zijn bibliotheken waar de medewerker van de backoffice ook frontoffice taken uitvoert. Sommige medewerkers vinden contact met de klant essentieel voor het goed kunnen uitvoeren van een backoffice functie. Dertig procent van de respondenten geeft aan alleen werkoverleg met de collega's van een zelfde takenpakket te hebben. Meer dan de helft van de respondenten geeft aan geen regelmatig werkoverleg te hebben. Dit leidt tot de nodige zorg voor een goede afstemming tussen de verschillende domeinen en functies. Mogelijk kan een senior functie medewerker informatie en advies een goede brugfunctie vervullen. (Molenkamp & Woltjer, 2009, p. 23).*

**Algemene trend: hoge parameterwaarden van De Sitter!**

**(en daarmee: verminderde kwaliteit van organisatie, arbeid en arbeidsverhoudingen)**

Hoewel deze bevindingen een nader onderzoek verdienen, mag voorzichtig geconcludeerd worden dat de invulling van de parameters van De Sitter dus aan de hoge kant lijkt te zijn: er is sprake van een hoge mate van specialisatie, splitsing en scheiding. **Het streven van de sociotechniek naar een eenvoudige organisatie met complexe taken is bij openbare bibliotheken moeilijk terug te zien in de arbeidsverdeling**; een eerste verkenning duidt erop dat er sprake is van complexe organisaties met eenvoudige taken. Dit heeft waarschijnlijk ook te maken met het feit dat veel functies in een bibliotheek parttime functies zijn, waardoor taken noodgedwongen worden opgesplitst over meerdere personen.

Vanuit de sociotechniek mag verwacht worden dat hier een negatieve invloed vanuit gaat op de kwaliteit van de organisatie, arbeid en arbeidsverhoudingen (zoals hierboven ook al deels naar voren kwam). Een organisatie met een hoge parameter-invulling heeft bijvoorbeeld vaak problemen met het innovatievermogen (tempo van innovatie doorvoeren, etc.). Dit probleem doet zich zeker ook voor in de bibliotheek. Ook de kwaliteit van de arbeid komt vaak in het gedrang. Een van de aanbevelingen van Molenkamp & Woltjer (2009, p. 41) is dan ook dat *“een andere organisatie van de arbeid zoals een minder strikte scheiding tussen backoffice en frontoffice of het werken in projecten (...) in het licht van de kwaliteit van de arbeid gewenst [is] (...)”*.

#### **6.3.3.1.3. Sociotechnische arbeidsverdeling & de openbare bibliotheek: gewenste situatie**

Wanneer we kijken naar het ideaaltype van de bibliotheek als ondernemend kennisinstituut dan mogen we vaststellen dat er op het gebied van arbeidsverdeling veranderingen noodzakelijk zijn ten opzichte van de huidige algemene situatie, die zich zoals we voorzichtig mogen concluderen kenmerkt door een hoge parameterinvulling.

Ik noem hier drie (met elkaar samenhangende) punten die wat betreft de arbeidsverdeling absoluut aandacht verdienen in het nieuwe ideaaltype.

##### **1. Nadruk op stroomdenken.**

Een inrichting van de organisatie gebaseerd op ‘stroomdenken’ (stroomsgewijs produceren zoals de oorspronkelijke term is binnen de sociotechniek slaat meer op productieorganisaties) zou voor een bibliotheekorganisatie erg zinvol kunnen zijn. Wanneer de diverse functies van de bibliotheek als uitgangspunt worden genomen in het creëren van stromen, dan ontstaat er vanzelf een koppeling tussen de verschillende functies en de daarbij behorende taken. Dus niet functies als aparte eilanden, maar integratie ervan. Niet: we doen ook nog iets aan debat/ontmoeting, maar lijnen, verbindingen leggen! Dit kan ook voor de bibliotheekbezoeker prettig zijn... Een voorbeeld dat ik laatst meemaakte in een bibliotheek was een fout waarbij een boek niet van mijn pasje was gehaald. Ik meldde dit aan de balie van de centrale bibliotheek (het boek had ik weken eerder in een wijkvestiging ingeleverd) *“dan moet u zelf even bellen naar de andere vestiging...het is niet dat ik me er vanaf wil maken, maar het gaat om een andere vestiging en daar kan ik niks over zeggen...”*

##### **2. Minder rigide scheiding tussen front- en backoffice.**

Functies in de frontoffice bij de bibliotheek als ondernemend kennisinstituut moeten niet gemarginaliseerd worden tot functies met de laagst denkbare opleiding “omdat er toch zelden een inhoudelijke vraag komt”. Er moet veel minder strak worden gedacht in front- en backoffice. Deze scheiding is de belangrijkste oorzaak van de hoge parameterinvulling zoals we in de vorige paragraaf zagen. En hoge parameters zijn niet wenselijk, niet voor de organisatie en niet voor het personeel! Een hulpmiddel hiervoor kan zeker de inrichting van de bibliotheek zijn. Een mooi voorbeeld is de bibliotheek in Wageningen, waarbij door middel van glazen wanden het



'backoffice' personeel toch vrijwel tussen de bibliotheekbezoeker zit. Deze openheid creëert een sfeer waarin een vraag ook gemakkelijk aan de betreffende specialist kan worden doorgegeven. Het tussen of vlakbij de bibliotheekbezoekers zitten, in plaats van ver op de bovenste etage in een achterkamer, kan zo goed werken.

### **3. Backoffice: gezamenlijk wat voor de individuele organisatie voordeel oplevert.**

Ik denk dat er zeker iets voor te zeggen valt om de backoffice van bibliotheken meer gezamenlijk op te pakken. Teveel wordt het wiel nog zelf uitgevonden. Maar tegelijk moet het ook weer geen streven op zich worden, om dat nu per se van de grond te krijgen. Vooral pragmatisch kijken wat is nu handig om samen te doen en wat niet, lijkt mij het meest voor de hand liggend. Niet te veel standaardisering en kant-en-klaar-pakketten, maar wel datgene samen doen waarvan de meerwaarde voor de eigen organisatie helder is.

Wanneer bovenstaande punten op het gebied van de arbeidsverdeling in acht worden genomen, dan ontstaat een infrastructuur die volgens mij tegelijk een infrastructuur is die de bibliotheekorganisatie in staat stelt om een "responsible contribution to society" te leveren. Een daadkrachtige, innovatieve organisatie, waarin de processen idealiter zo goed lopen, dat de energie kan gaan naar de bijdrage die de bibliotheek als 'rich survival organisatie' kan leveren aan de maatschappij.

#### **6.3.3.2. HR**

Op HR-gebied zal ik hier slechts beknopt ingaan, omdat op dit gebied een combinatie van het gewenste personeel bij de retailbenadering en contextbenadering een ideaal lijkt te zijn (en dus een integratie gezocht kan worden van wat in het vorige hoofdstuk aan bod is gekomen). Het creatief werven van personeel kan hierbij zeker helpen. Als je de teksten van bibliotheekvacatures leest, dan is het niet raar dat de gewenste "dynamische witte raven" uitblijven. Hiervoor is out-of-the-box denken soms gewoon noodzakelijk. Zo vertelde een van de directeuren dat zij bij een vacaturetekst voor twee bibliotheekmedewerkers had gevraagd om "twee culturele tovenaars". Dit had allerlei creatieve sollicitatiebrieven opgeleverd, met als uiteindelijk resultaat twee dynamische medewerkers, die nieuw elan brachten in het bestaande personeelsbestand. Het kan dus wel, maar je moet durven creatief te zijn. De vacatures onderbrengen op een gezamenlijke website (zoals nu het geval is op [www.werkenindebibliotheek.nl](http://www.werkenindebibliotheek.nl)) zorgt weliswaar voor overzicht, maar bevestigt ook een beetje de kijk van de sector naar binnen. In elk geval volstaat het niet om daar de vacatures te plaatsen... Immers, als pas afgestudeerde is zo een website van één type organisatie niet het eerste waar je bij gaat kijken. [www.werkenaankennis.nl](http://www.werkenaankennis.nl) zou een mooie variant zijn voor het nieuwe ideaaltype!

De problemen met het "zittende" personeel zijn al eerder in deze scriptie aan bod gekomen. Zittend mag hier vrij letterlijk worden genomen, want vaak hoorde ik de klaagzang dat personeel het ook zo 'gemakkelijk' vindt om in de bibliotheek te 'zitten' werken. En daarmee gaat dat nieuwe kennisinstituut er natuurlijk niet komen. Er is zo weinig zelfreflectie, verzuchtte een consultant in de bibliotheeksector. Probleem hierbij is natuurlijk ook dat veel bibliotheekbanen tot nu toe parttime banen zijn geweest. Dit is weinig aantrekkelijk voor pas afgestudeerden en trekt dus niet het jonge personeel waar nu juist behoefte aan is.

Voor het nieuwe ideaaltype mag duidelijk zijn dat er meer behoefte is aan woorden als jong, dynamisch, innovatief, creatief, etc. Laat het niet bij deze woorden blijven. Het is nu echt aan de bibliotheeksector om deze stappen te durven nemen en mensen binnen te halen die het aloude imago van de bibliotheeksector voorgoed vaarwel zullen zeggen.

**Kernpunten:**

**De bibliotheek als ondernemend kennisinstituut (3)**

Stroomdenken

Minder rigide scheiding tussen front- en backoffice

Backoffice: gezamenlijk wat voor de individuele organisatie voordeel oplevert

Creatieve personeelswerving

Meer fulltime functies

**6.3.4. Competenties**

De zoektocht naar competenties hangt nauw samen met het voorgaande HR-verhaal. Zijn het witte raven waar we naar moeten zoeken? Volgens mij valt het wel mee... Je hebt alleen mensen nodig die "drie stappen voor zijn op de gebruiker" (Pieter Offermans). Mensen met een nieuwsgierige houding, uit allerlei disciplines. Mensen met achtergronden in alfa, bèta of gamma-disciplines. Niet vasthouden aan mensen met achtergronden vanuit de traditionele bibliotheekopleidingen. Vernieuwing is nodig! En die komt bovenal vanuit een nieuwsgierige, open houding. Een ondernemende houding is ook belangrijk. Niet receptief, maar actief aan de slag, zoals Greve het al schitterend verwoordde in 1906 (!):

*Wanneer wij naar Amerikaansche Public Libraries zien, kunnen wij ertoe komen, de meening van Crunden te onderschrijven, wanneer hij als eersten eisch stelt, dat de bibliothekaris "zakenman" zij, in dezen zin, dat hij zich als elk andere "zakenman" verplicht voelt, den bezoeker der instelling snel, accuraat en voorkomend te helpen, opdat iedere toevallig-binnenloopende, een vast bezoeker worden, terwijl geen bezoeker weg mag gaan, zonder iets wat zijn belangstelling gewekt heeft mee naar huis te nemen, of althans de zekerheid heeft, dat hij het verlangde spoedig ontvangen zal. Om dit te bereiken, is noodig, dat de bibliothekaris volkomen op de hoogte is van den inhoud der boekerij; wáár alles te vinden is; wáár inlichtingen over het gewenschte onderwerp gevonden kunnen worden. Hij adverteere in den bladen, wat in zijn instelling te bekomen is. (Greve, 1906, p. 226).*

Een omslag maken naar een bibliotheek als ondernemend kennisinstituut vraagt veel energie; immers het is het denkkader van waaruit wordt gehandeld dat als eerste moet worden aangepakt. Niet langer is het de bibliotheek die voorschrijft 'hoe het hoort', maar de bibliotheek die verbindt (zoals omschreven in het inspirerende document 'De bibliotheek anders bekeken 2: Over de nieuwe vragen van de samenleving aan de openbare bibliotheek' van Bruijnzeels & Van den Eerenbeemt, 2007). Een combinatie van de gewenste competenties in de retail- en contextbenadering zoals we die in het vorige hoofdstuk zagen moet aanwezig zijn in de organisatie.

**Kernpunten:**

**De bibliotheek als ondernemend kennisinstituut (4)**

Diversiteit aan achtergronden in personeel

Combinatie van competenties vanuit het retail- en  
contextperspectief

### 6.3.5. Samenvatting nieuw ideaaltype

In voorgaande pagina's kwam in vogelvlucht het nieuwe ideaaltype van de bibliotheek als ondernemend kennisinstituut naar voren. Lang niet alles kon tot in detail besproken worden. Veel aspecten verdienen nadere toelichting. Echter bovenal nodigt deze beschrijving uit tot reflectie over het instituut de bibliotheek zoals het nu is, en zoals het zou kunnen worden. Die reflectie is heel hard nodig en voorgaande bijdrage kan daaraan een bescheiden bijdrage leveren. Beknopt kunnen we nu het nieuwe ideaaltype als volgt samenvatten:

Ideaaltype	De bibliotheek als ondernemend kennisinstituut
Omschrijving	De bibliotheek als samengaan van belevenis en betekenis
Omgeving	De omgeving wordt niet gezien als bedreiging, maar als een complex en veranderlijk geheel. Deze complexiteit en dynamiek wordt omarmd en als uitgangspunt meegenomen in elk aspect van de strategie. De bibliotheek profileert zichzelf als 'rich survival organisatie' en geeft van hieruit de onmisbare rol in de samenleving aan. Samenwerking met andere rich survival organisaties is vanzelfsprekend.
Strategie	Nadruk op de bibliotheek als kennisdomein, met een ondernemende, naar buiten tredende houding. Durven te profileren als hét kennisinstituut, gebruikmakend van het publieke, economische en duurzame argument. Personeel en bibliotheekbezoekers/burgers gaan meer in dialoog met elkaar.
Maatschappelijk subsysteem (principes Huysmans)	Integratie van de principes van Huysmans: toegankelijkheid en beschikbaarheid, diversiteit/pluriformiteit, onafhankelijkheid en objectiviteit, solidariteit, bescherming kwetsbaren, sociale controle en integratie, culturele (symbolische) omgeving, betrouwbaarheid en precisie, professionaliteit en actualiteit.
Arbeidsverdeling	Infrastructuur van de organisatie aanpassen aan de complexiteit en veranderlijkheid van de omgeving. Nadruk op stroomdenken. Minder rigide scheiding tussen front- en backoffice (lage parameterinvulling vanuit de sociotechniek). Backoffice: gezamenlijk wat voor de individuele organisatie voordeel oplevert.
HR	Creëren van fulltime banen. Out-of-the-box denken bij het aantrekken van nieuw personeel (creatieve personeelswerving).
Competenties	Personeel met alfa, bèta en gamma-achtergronden. Een combinatie van de retail- en contextcompetenties. Bovenal is een nieuwsgierige, ondernemende, naar buiten gerichte houding van belang.

*“Dat de bibliotheek zich moet beraden op haar bestaansrecht: de gestage afname van het aantal leden is een feit, een ontwikkeling die zich gezien de verdergaande digitalisering zeer waarschijnlijk zal voortzetten. Er is dus behoefte aan een nieuwe invulling van het instituut.” (Kaan, 2009, p. 56).*

## **6.4. ADDITIONELE AANBEVELINGEN**

We kunnen niet blijven stilzitten, daar is iedereen het wel over eens. Naast het nieuwe ideaaltype zoals gepresenteerd in voorgaande paragraaf, zijn er zeker nog additionele aanbevelingen te geven. Allereerst worden er in deze paragraaf drie theoretische aanbevelingen gegeven, dat wil zeggen: aanbevelingen met betrekking tot onderzoek/theorievorming over openbare bibliotheken. Deze drie theoretische aanbevelingen zijn van breed naar specifiek geformuleerd. Vervolgens komen drie 'praktische' aanbevelingen aan bod, die betrekking hebben op het publieke debat over de openbare bibliotheek.

### **6.4.1. Theoretische aanbevelingen**

#### **1. Meer wetenschappelijk onderzoek in het bibliotheekveld is gewenst.**

Wat betreft wetenschappelijk onderzoek in het bibliotheekveld zijn er nog tal van op te vullen lacunes. Op het gebied van de organisatorische inrichting van bibliotheken bleek de literatuur schaars (zie aanbeveling 2). Maar ook op andere gebieden loopt het Nederlands wetenschappelijk onderzoek in Nederland achter. Een voorbeeld is te nemen aan het werk van de Noorse onderzoeksgroep PLACE (Public Libraries – Arenas for Citizenship). Deze onderzoeksgroep publiceert veel wetenschappelijke artikelen op het gebied van het publieke karakter van de bibliotheek. Dit is een onderwerp dat in Nederlandse publicaties onderbelicht blijft. Hoe dan ook is meer wetenschappelijk onderzoek in het Nederlandse bibliotheekveld gewenst en noodzakelijk. Hierin ligt dan ook zeker een rol voor de Library School.

#### **2. Meer theorievorming over de infrastructuur van de Nederlandse openbare bibliotheek is gewenst.**

De gevolgen van een keuze voor een retail- dan wel een contextbenadering voor de infrastructuur van een bibliotheek zijn nog nauwelijks in kaart gebracht. Het is een onderwerp van discussie in het bibliotheekveld, maar onderzoekers hebben dit onderwerp niet opgepakt. Los van deze specifieke benaderingen is sowieso meer theorie over de infrastructuur, en dan specifiek over de arbeidsverdeling, gewenst.

#### **3. Meer theorievorming over de toepassing van de sociotechniek op de arbeidsverdeling van de Nederlandse openbare bibliotheek is gewenst.**

In dit laatste hoofdstuk is een eerste koppeling tussen de theorie van de sociotechniek en de arbeidsverdeling binnen de Nederlandse openbare bibliotheek gelegd. Echter, deze toepassing van de sociotechniek binnen het Nederlandse openbare bibliotheekveld is nieuw en verdient meer aandacht. De sociotechniek kan uitstekend worden toegepast binnen dienstverlenende organisaties zoals de bibliotheek. Het stroomdenken binnen de bibliotheek kan een verrijking zijn voor de huidige organisatie, meer theorievorming hierover is gewenst.

### **6.4.2. Praktische aanbevelingen**

#### **1. Denk minder in tegenstellingen.**

Retail of context: uiteindelijk zijn het twee benaderingen, twee strategieën, twee wegen, die (moeten) leiden naar hetzelfde doel: het instituut van de openbare bibliotheek vernieuwen en toekomstbestendig maken. In de gevoerde gesprekken kwam de tegenstelling wel vaak naar voren. Het zou mooi zijn wanneer het denken in deze tegenstellingen overstegen wordt. Wanneer

het uiteindelijke doel centraal blijft staan in het denken over de bibliotheek. Er zijn meerdere wegen naar de bibliotheek als ondernemend kennisinstituut.

## **2. Een verdere reflectie op het ideaaltype van de bibliotheek als ondernemend kennisinstituut.**

Bovenal werd in deze scriptie een nieuw ideaaltype gepresenteerd als aanzet voor reflectie over het openbare bibliotheekwerk – en de gevolgen hiervan voor de organisatie (en specifiek voor de infrastructuur) van de openbare bibliotheek. Een verdere uitwerking van het ideaaltype zou vooral moeten bestaan uit de uitnodiging tot reflectie over “de nieuwe bibliotheek”. In de woorden van Bert Mulder: “I don’t need another book, I need reflection” (tijdens een presentatie op een internationaal bibliotheekcongres deze zomer). Dat geldt in dit geval zeker ook. Boeken zijn er in de bibliotheek genoeg, aan reflectie over het eigen doen en laten ontbreekt het nu nog te vaak.

## **3. Wees creatief: houd het debat bevlogen.**

Dat het soms helemaal niet zo moeilijk hoeft te zijn om het instituut van de bibliotheek onder de aandacht te brengen, bleek wel toen ik gedurende het schrijven van mijn scriptie mijn enthousiasme deelde met wie het maar wilde horen. Meerdere mensen kreeg ik enthousiast voor een hernieuwde kennismaking met de bibliotheek. Soms hoeven de verhalen niet zo groot te zijn. Treed naar buiten, praat niet alleen met mensen in het veld, die toch wel overtuigd zijn van de waarde van het instituut, maar ga juist en vooral de dialoog aan met de afhakers, met de pessimisten, met de mensen die vinden dat de bibliotheek de langste tijd wel heeft gehad. Een presentatie bij een gemeenteraad hoeft echt niet alleen maar over de noodzaak om vooral niet of minder te bezuinigen te gaan. Inspireer door visie uit te dragen. In de woorden van Eppo van Nispen tot Sevenaer (oud-directeur van DOK Delft, nu directeur Stichting Collectieve Propaganda van het Nederlandse Boek, in: Sterk, 2010, p. 37):

*“Als een gemeente bezuinigingen oplegt, hebben bibliotheken de verantwoordelijke politici niet goed uitgelegd wat de bibliotheek doet. Ik weet: makkelijk gezegd, maar deels de waarheid. Verder zijn bibliotheken van nature meewerkend, proberen op alle vragen antwoord te geven. Als de vraag is: kunt u bezuinigen?, dan gaan ze een plan maken. Ik zou zeggen: over mijn lijk. Bibliotheken moeten niet proactief de aandeelhouder helpen maar er tegenin gaan.”*

## **6.5. REFLECTIE**

Wat begon als een simpel scriptieonderwerp groeide uit tot mijn passie. Niet zozeer het schrijven aan de scriptie, maar bovenal het dagelijks bezig mogen zijn met de bibliotheek en het veld eromheen maakte mij enthousiast. Het ontdekken wat er speelt in de bibliotheekwereld, het lezen van de achtergronden, het bijhouden van de dagelijkse (bezuinigings)actualiteiten en bovenal de gesprekken met de mensen in het veld: ik vond het een prachtig proces. Het afronden schoof ik dan ook een beetje voor me uit, omdat het voelde alsof ik mijn enthousiasme dan ook moest begraven. Gelukkig is dat niet het geval, de inspirerende contacten in het veld zal ik zeker behouden en Bibliotheekblad in de tijdschriftenzaal zal ik blijven volgen.

Blij verrast was ik door het enthousiasme waarmee mijn verzoek voor een interview vaak werd ontvangen. Vrijwel altijd kreeg ik direct medewerking toegezegd. Voor een onderzoeker een ideale omgeving! Onvermijdelijk was natuurlijk dat ik het aantal interviews beperkt moest houden gezien de beperkte omvang van een masterscriptie. Zo heb ik dus nog steeds een heleboel mensen in het veld op mijn verlanglijstje staan die ik eigenlijk ook graag zou willen spreken. Ik

heb er bewust voor gekozen om voor deze scriptie voornamelijk mensen in de bibliotheken zelf te interviewen. Zo heb ik geen interviews afgenomen bij de branchevereniging. Niet in de laatste plaats omdat daar vanaf 1 januari 2010 een grote structuurverandering plaatsvond (oprichting sectorinstituut, etc.) en ik wilde juist die discussie buiten mijn scriptie houden. Daar was al zoveel over geschreven.

Het vasthouden aan de wetenschappelijke criteria van continue verantwoording van wat je doet en hebt gedaan lieten mijn creatieve geest soms hopeloos verzuchten. Dan wilde ik gewoon schrijven, mijn visie kunnen geven, mijn ideeën over de bibliotheek kunnen presenteren. In dit laatste hoofdstuk heb ik mijzelf die vrijheid – met toestemming – toch enigszins gepermitteerd.

Dat de ontwikkelingen in het bibliotheekveld soms sneller gaan dan binnen het tijdsbestek van een scriptie is bij te houden, bleek toen ik onlangs contact opnam met de directeur van de bibliotheek in Vlissingen om te vragen hoe het gaat met de Vlissingse bibliotheek en wat de laatste ontwikkelingen zijn. En wat blijkt...het centrale filiaal van de bibliotheek waar ik in maart een bezoek aan bracht (verslag hiervan in hoofdstuk 3), gaat – door de opgelegde bezuinigingen – de poorten sluiten! Directeur Kees Hamann legt uit (persoonlijke communicatie, 27-10-10):

*We constateren dat consumentengedrag en mediavormen dusdanig snel veranderen dat de bibliotheek koste wat het kost moet mee veranderen. Dat verandertraject vereist innovatiekracht, maar die blijkt al jaren onvoldoende. En nu komen er bezuinigingen over ons heen! Twee dingen kunnen gebeuren:*

*1. Bibliotheken romen alles af om aan de bezuinigingsopdracht te kunnen voldoen; gaan dus minder van hetzelfde bieden, worden nog sneller minder aantrekkelijk voor het brede publiek en beschikken over nog minder innovatiekracht.*

*2. Bibliotheken beseffen het noodlot van dit eerste scenario en gaan dit met alle levenskracht in hen voorkomen: bezuinigingen worden zo gekozen dat de innovatiekracht juist groeit en de bibliotheek-van-de-toekomst concreter in beeld gebracht wordt.*

*Lukt dit laatste scenario, dan kan de overheid weer geloof in de bibliotheek krijgen (simpel omdat veel meer mensen er waarde aan gaan hechten) en in betere economische tijden tot aanvullende financiering overgaan.*

Zie hier dus alweer twee nieuwe strategische opties in het kader van de bezuinigingen... In Vlissingen wordt gekozen voor de tweede optie, waarbij de directeur zijn uitleg eindigde met de volgende interessante vraag: *“Ik ben benieuwd in hoeverre mijn collega bibliotheekdirecteuren mij vanwege deze keuze gaan verketteren dan wel steunen?”*.

Wat een lichte teleurstelling voor mij vormde in dit onderzoek, is dat er nog weinig gezegd kan worden over de arbeidsverdeling. Het zou zo mooi zijn geweest wanneer er een duidelijk onderscheid was te maken in arbeidsverdeling van de retail- en de contextbenadering. Maar de realiteit is complexer dan een simpele tweedeling. Bibliotheken zijn op dit terrein zeker zoekende, er wordt volop geëxperimenteerd met nieuwe invullingen van de arbeidsverdeling. Mogelijk had ik bij de interviews nog dieper op dit onderwerp moeten doorvragen. Ik vind het jammer dat ik niet meer resultaten op dit gebied kan presenteren. Maar het pad is wat mij betreft, ondanks de afronding van dit onderzoek, nog niet ten einde. Inspiratie is wat het bibliotheekveld drijft, en daaraan een bijdrage leveren wil ik in de toekomst dan ook zeker blijven doen. De afronding van deze scriptie vormt daarvoor een mooie opstap.

## LITERATUUR

- Achterbergh, J. & Vriens, D. (2009). *Organizations: Social Systems Conducting Experiments*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Achterbergh, J. (2009). Cursusmateriaal over de functioneel gedifferentieerde maatschappij, behorend bij het vak Organisation & Society (mastervak Bedrijfswetenschappen 2009-2010).
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M. & Teunissen (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.
- Bannink, F., Matern, O. & Hoeve, M. van (2007). *Innovatiekracht Openbare Bibliotheken*. Rapport Bureau Berenschot (in opdracht van de Vereniging van Openbare Bibliotheken).
- Berg, F. van den (2010). Sterrenprogramma vergroot deskundigheid personeel. *Bibliotheekblad*, 10/11, 26-27.
- Block, M. (2007). *The thriving library: Successful strategies for challenging times*. Medford/New Jersey: Information Today.
- Bourdieu, P. (1994). *De regels van de kunst: Wording en structuur van het literaire veld*. Amsterdam: Van Gennep.
- Breugel, S. van (2006). *Balans van functie-innovatie: Beroepspraktijk in perspectief*. Bibliotheekverkenningen. Leidschendam: Biblion Uitgeverij.
- Breugel, S. van (2007). *De bibliotheek als professionele organisatie: Organisatie en management*. Bibliotheekverkenningen. Leidschendam: Biblion Uitgeverij.
- Broekhuijsen, M., Hulshoff, M.A. & Nabben, I. (Eds.). (2005). *Bibliotheekvernieuwing en management: Bijdragen vanuit opleiding en praktijk*. Bibliotheekverkenningen. Leidschendam: Biblion Uitgeverij.
- Bruijnzeels, R. & Eerenbeemt, F. van den (2007). *De bibliotheek anders bekeken 2: Over de nieuwe vragen van de samenleving aan de openbare bibliotheek*. Publicatie Vereniging van Openbare Bibliotheken.
- Cascio, W.F. & Aguinis, H. (2005). *Applied psychology in human resource management*. New Jersey: Pearson.
- Doorewaard, H., & Hendriks, P. (2009). *Organization Development and Design*. Brochure van de onderzoeksgroep Organization Development and Design, departement Bedrijfswetenschappen aan de Radboud Universiteit Nijmegen (2009-2010).
- Doorewaard, H. & Meihuizen, H.E. (2000). Strategic performance options in professional service organisations. *Human Resource Management Journal*, 10(2), 39-57.

- Dorleijn, G.J., & Rees, K. van (Eds.). (2006). *De productie van literatuur: Het literaire veld in Nederland 1800-2000*. Nijmegen: Uitgeverij Vantilt.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). *A. Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company
- Huysmans, F. (2006). *De betere bibliotheek*. Oratie Universiteit van Amsterdam. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Huysmans, F. & Hillebrink, C. (2008). *De openbare bibliotheek tien jaar van nu*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
- Huysmans, F. (2009). Het levenswerk van een radicale vernieuwer: De maatschappijtheorie van Niklas Luhmann. *De Academische Boekengids*, 75, 13-18.
- IFLA/UNESCO (1994). *Manifest over de openbare bibliotheek* (International Federation of Library Associations and Institutions, <http://archive.ifla.org/VII/s8/unesco/dutch.htm>).
- Janssen, B. (2010). Bouwen op basis van reflectie en context (Ministerie van Verbeelding). *Bibliotheekblad* 15, 40-42.
- Jong, M. de (1999). *Grootmeesters van de sociologie*. Amsterdam/Meppel: Uitgeverij Boom.
- Kaan, M. (2009). Zoeken naar betekenis: De bibliotheek van de toekomst. *Vrij Nederland*, 31, 56-59.
- Keizer, W. (2010). *Nieuwsbrief Nieuw Bibliotheekwerk* nr. 5a (mei 2010). Special over franchising en formuleorganisatie. Beschikbaar via <http://www.netwerkvandirecteuren.nl>.
- Keizer, W. (2010). *Nieuwsbrief Nieuw Bibliotheekwerk* nr. 6 (juni 2010). Beschikbaar via <http://www.netwerkvandirecteuren.nl>.
- Kil, A. (2010). *Management competenties van de managing partner van de law firm*. Dissertatie Radboud Universiteit Nijmegen, p. 253-261.
- Meijer, W. (2001). *Open poort tot kennis: Advies Stuurgroep herstructurering openbaar bibliotheekwerk*.
- Miller, W. & Pellen, R.M. (Eds.). (2005). *Libraries and Google*. New York: The Haworth Information Press.
- Molenkamp, I. & Woltjer, B. (2009). *Van vak naar baan: Verslag van een onderzoek naar mogelijkheden en maatregelen voor levensfase bewust personeelsbeleid in de openbare bibliotheken*. Uitgevoerd in opdracht van ABVAKABO FNV. Rotterdam, juni 2009.
- Qvortrup, L. (2007). The public library: from information access to knowledge management: a theory of knowledge and knowledge categories. *Information Research*, 12(4) paper colis17.



Raad voor Cultuur (2008). *Advies Bibliotheekvernieuwing 2009-2012*.

Roelofs, J. (2007). *Schitterende bibliotheken: Strategische HRM-agenda 2007-2010*. In opdracht van: Vereniging van Openbare Bibliotheken.

Rubin, R.E. (2000). *Foundations of Library and Information Science*. New York/London: Neal-Schuman Publishers.

Schneiders, P. (1990). *Lezen voor iedereen: Geschiedenis van de openbare bibliotheek in Nederland*. Den Haag: NBLC Uitgeverij.

Schneiders, P. (1997). *Nederlandse bibliotheekgeschiedenis: van librije tot virtuele bibliotheek*. Den Haag: NBLC Uitgeverij.

Selhorst, K. (2007). *Omslag naar de vraaggerichte bibliotheek. Een draaiboek voor veranderingsmanagement*. Publicatie behorend bij het project Delphi.

Sitter, L.U. de (1998). *Synergetisch produceren: Human Resources Mobilisation in de productie; een inleiding in de structuurbouw*. Assen: Van Gorcum.

Stenbecka, C. (2001). Qualitative research requires quality concepts on its own. *Management Decision*, 39(7), 551-556.

Sterk, R. (2010). 'Het gaat erom dat het bloed vitaal blijft'. Interview met Eppo van Nispen tot Sevenaer. *Bibliotheekblad*, 18, 34-37.

Vennix, J.A.M. (2009). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek* (derde editie). Edinburgh: Pearson Education.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten/Interprovinciaal Overleg/Ministerie van OCW. *Bibliotheekcharter 2010-2012*.

Vereniging van Openbare Bibliotheek en Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2005). *Richtlijn voor basisbibliotheken*.

Vereniging van Openbare Bibliotheken (2007). *Leren Schitteren. Lijnen naar een nieuw HRM-beleid voor bibliotheken*. Vergaderstuk Algemene Ledenvergadering 13-12-2007.

Vereniging van Openbare Bibliotheken (2008). *Agenda voor de toekomst. De strategie van de Vereniging van Openbare Bibliotheken voor de jaren 2009-2012*.

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Uitgeverij LEMMA.

Visscher, K.A. (2001). *Human Resources Management in openbare bibliotheken, (hoe) werkt dat?* Den Haag: Biblion Uitgeverij.

Vranken, J. (2008). *Het speelveld & de spelregels: een inleiding tot de sociologie*. Leuven/Voorburg: Acco.

Wester, F. & Peters, V. (2004). *Kwalitatieve analyse: Uitgangspunten en procedures*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Wieldraaijer, E., Janssen, B., Berg, F. van den & de Wit, A. (2008). *Bibliotheek: Back to the Future*. Uitgave Vereniging van Openbare Bibliotheken.

Wieldraaijer, E. (2009). De Ideale Bibliotheek staat in Zwolle-Zuid. *Bibliotheekblad*, 21, 22-24.

Wieldraaijer, E. (2010). Den Bosch gooit het roer om. *Bibliotheekblad*, 9, 18.

Wit, A. de (2009). Library School: bibliothecaris opleiden die vragen stelt. *Bibliotheekblad*, 12/13, 34-37.

### **Websites**

- Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB), <http://www.debibliotheken.nl> (tot januari 2010: [oud.debibliotheken.nl](http://oud.debibliotheken.nl))
- Sectorinstituut Openbare Bibliotheken (SIOB), <http://www.siob.nl>
- Stichting Bibliotheek.nl, <http://www.stichtingbibliotheek.nl>
- Stichting Certificering Openbare Bibliotheken, <http://www.bibliotheekcertificaat.nl>
- De Bibliotheek Nederland (franchise), <http://www.debibliotheeknederland.nl>
- Van Spaendonck Management Consultants (bibliotheek), <http://bibliotheek.vanspaendonck-mc.nl>
- Bieblog Bibliotheek Vlissingen (bibliotheekmedewerkers aan het woord), <http://www.bieblog.nl>
- Blog Mijns Inziens - Edwin Mijnsbergen (bibliotheekspecialist), <http://www.edwinmijnsbergen.nl>

### **Documenten Bibliotheek Vlissingen**

- Voor alle Vlissingers: Strategisch bibliotheekbeleid 2009-2012.
- Organisatieontwikkeling Bibliotheek Vlissingen: Organisatieopzet vraaggestuurd werken.
- Omslag naar de vraaggerichte bibliotheek: Een draaiboek voor veranderingsmanagement (zie Selhorst, 2007).
- Concreet aan het werk in Bibliotheek Vlissingen.
- Geen boeken maar mensen. Personele dienstverlening als kern van bibliotheekwerk: Strategisch personeelsbeleid ter ontwikkeling van de talenten van het team van medewerkers van Bibliotheek Vlissingen (intern document).
- Jaarplan 2008-2009 HRM-beleid Bibliotheek Vlissingen.
- De G!DS: Innovatiebeleid Bibliotheek Vlissingen.
- Politieke visies op het openbaar bibliotheekwerk in Nederland, StadsMonitor Vlissingen 2003.

## BIJLAGE 1: GEÏNTERVIEWDEN

- Kees Hamann: directeur Openbare Bibliotheek Vlissingen.
- Ineke van Oort: projectleider Openbare Bibliotheek Zwolle.
- Hans Derks: directeur Openbare Bibliotheek 's-Hertogenbosch.
- Brenda Pijl: P&O-medewerker Openbare Bibliotheek Almere.
- Rob Bruijnzeels: VOB-medewerker, zelfstandig consultant in de Bibliotheeksector, oprichter van de Library School.
- Moniek Lucassen: manager WEBbibliotheken (Noord-Holland).
- Mari Nelissen: directeur Openbare Bibliotheek Maasland.
- Thijs Torremans: directeur Openbare Bibliotheek Eindhoven.
- Maria van Iersel: directeur Openbare Bibliotheek de Meijerij.
- Lotte Sluysers: directeur Openbare Bibliotheek Haarlem.
- Sjaak Driessen: directeur Openbare Bibliotheek Wageningen.
- Ria Oudega: directeur Openbare Bibliotheek Arnhem.

Naast deze interviews heb ik de volgende bijeenkomsten bezocht:

- Eerste Nationale Dag van de Bibliotheekinnovatie, georganiseerd door de Vereniging van Openbare Bibliotheken, 26-11-2009.
- Rondleiding voor en achter de schermen bij de Koninklijke Bibliotheek in Den Haag, 21-04-2010.
- Debat "Geen boek meer op de planken: Over het bestaansrecht van de bibliotheek in de 21<sup>ste</sup> eeuw." Op initiatief van de provincie Gelderland. Sprekers: Hans van Velzen (OBA), Frank Huysmans (UvA), Sjaak Driessen (OB Wageningen), Eppo van Nispen (DOK Delft), Erik Lindner (Groene Amsterdammer), 15-06-2010.
- Rondleiding achter de schermen bij de Openbare Bibliotheek Nijmegen, 23-09-2010.



*Contactgegevens:  
Marina Polderman, Platolaan 626, 6525 KJ Nijmegen  
marinapolderman@yahoo.com*