

GEMEENSCHAPSGERICHT LEIDERSCHAP

Slechte bibliotheken bouwen aan een boekencollectie, goede bibliotheken aan een goede dienstverlening en geweldige bibliotheken bouwen communities.¹

“Dat moet ons nieuwe DNA worden!”

In gesprek met Erna Winters, directeur ABC-Huis in Alkmaar - bibliotheek en Centrum voor de Kunsten - en Jacqueline Roelofs, directeur-bestuurder Graafschap Bibliotheken

Erna Winters is directeur van het ABC Huis in Alkmaar. Het ABC Huis is ontstaan uit een bestuurlijke fusie tussen Bibliotheek Kennemerwaard en Artiance Centrum voor de Kunsten.

Jacqueline Roelofs is directeur-bestuurder bij Graafschap Bibliotheken en is bezig met een fusie met de Bibliotheek Brummen/Voorst.

Ik heb beiden in februari 2022 leren kennen tijdens een inspiratiebijeenkomst van Avicenna, Academie voor Leiderschap, waar ik een lezing gaf over community building. Erna en Jacqueline hebben het Persoonlijk Leiderschapstraject van Avicenna doorlopen en maken deel uit van de Community of Meaningful Leadership die Avicenna organiseert: een netwerk van leiders en leiderschapsexperts, docenten en moderatoren.

Voor beide directeuren zijn bibliotheken veel meer dan een plek waar je boeken kunt lenen. Erna verwoordt die ontwikkeling als *volgt*: ‘Vroeger was de openbare bibliotheek een op zichzelf staand bolwerkje. Noem het naar binnen gekeerd. Nu is samenwerking met zorg, welzijn en cultuur niet meer weg te denken. ... Dat betekent echter niet dat de transitie is volbracht. De bibliotheek is, ook met de nieuwe taken, teveel aanbodgericht gebleven. We moeten nóg meer in gesprek met bewoners en organisaties. Wat willen zij en wat kunnen zij? Zodat de bieb hét platform is waar aan de hand van collectie en allerhande activiteiten aanbod en vraag elkaar ontmoeten. En mensen als het ware ‘stiekem leren...’

Wat betekent voor jullie ‘actief werken met en aan de community’? Hebben jullie daar voorbeelden van?

Erna: ‘Tijdens de corona-lockdowns hadden we een boekenafhaal, belden we met oudere leden van de bieb, boden we hulp bij beeldbellen en bij het instellen van de coronacheck- app. Er waren activiteiten voor kwetsbare jongeren in Castricum en Heerhugowaard, we organiseerden online

¹ David Lankes, veldgids voor de bibliothecaris van de toekomst: de community librarian.

lezingen en we gaven online tips aan scholen en kinderopvang. Met als uitschieter een filmpje voor de Nationale Voorleesdagen dat meer dan 100.000 keer bekeken is! Buiten coronatijden zijn er al jarenlang mooie samenwerkingsprojecten tussen Artiance: Centrum voor de kunsten en Bibliotheek Kennemerwaard zoals het Taaltheater bij het AZC in Heerhugowaard, Dag & Dauw en Groots Alkmaar. Dag & Dauw is een jaarlijks terugkerend wijkenprogramma, door en voor bewoners van boven de 60. Groots Alkmaar is daaruit voortgekomen, een TV-programma over cultuur, natuur en historie, met als initiatiefnemers een aantal senioren.'

Jacqueline: 'Een van onze vestigingen zit in een buurthuis, dat is een echt community center. Daar faciliteren we samen met jongerenwerkers elke vrijdag gameavonden van jongeren. In Zutphen krijgen verschillende communities, zoals een aantal koren, de sleutel van onze ruimte om hun ding te doen. In Groningen waar ik vroeger werkte hadden we in alle 40 vestigingen brei- en haakcafé'tjes, ook zij hadden zelf een sleutel voor de bieb. Ontzettend gezellig en leuk!'

Wie zijn jullie inspiratiebronnen bij jullie visie op community building en 'Samen doen'?

Dat zijn mensen zoals David Lankes die zegt 'Bad libraries build collection, good libraries build services en great libraries build communities.'

Nina Simon hoort er ook bij. Zij was directeur van een museum in Santa Cruz/VS, dat op sterven na dood was en dat zij nieuw leven ingeblazen heeft door het tot een plek te maken van mensen zelf volgens het motto 'Of/by/for all': the people, by the people, for the people. Ze liet met die kanteling zien dat er een hele wereld aan cultuur te beleven was dan alleen kunst van en voor een witte elite. Een andere inspiratiebron is Eric Klinenberg. Hij noemt bibliotheken Shared Places. In zijn boek 'Palaces for the people' geeft hij voorbeelden van het belang van bibliotheken voor levendige en gezonde wijken. Bijv. dat in wijken met bibliotheken en buurthuizen in Chicago de sterftcijfers veel lager zijn in tijden van hittegolven dan in wijken zonder. Want als het aan deze ontmoetingsplekken ontbreekt, betekent dat dat veel mensen elkaar niet meer kennen en veel minder naar elkaar omkijken.

De bibliotheek Dokk1 in Aarhus/Denemarken is voor ons ook een inspirerend voorbeeld. Die bieb is zeven jaar geleden ontstaan vanuit Design Thinking. Ze hebben bewoners gevraagd naar hun dromen en wensen, los van een nieuw gebouw. Samen met de verschillende communities in Aarhus hebben ze vervolgens programma's gemaakt en hun gebouw ter beschikking gesteld aan die communities. Dokk1 heeft nu enorm bereik doordat de bieb onderdeel en heel betrokken is bij de gemeenschap.

Hoe reageert de buitenwereld, stakeholders en financiers op jullie gemeenschapswerk?

Jacqueline: 'Als het politici uitkomt, zijn ze er blij mee. Als we pech hebben, krijgen we het verwijt dat het de taak van buurthuizen is, niet van ons. En als we niet oppassen worden de Samen Doen-activiteiten wegbezuinigd.'

Erna: 'Bovendien moeten we ervoor waken dat we opgezadeld worden met politieke doelstellingen zoals het voorkomen en bestrijden van eenzaamheid. Want dat is geen kerntaak van ons ABC Huis, wel een bijproduct. Ons gaat het om het versterken van de gemeenschap en het mogelijk maken van persoonlijke groei. Dat dat vervolgens allerlei bijproducten oplevert voor maatschappelijke doelstellingen is mooi meegenomen.'

Wat is jullie oproep voor de nieuwe colleges van B&W?

Erna: 'Tja, dat is toch vooral het pleidooi voor voldoende financiering om ons werk voort te kunnen zetten. Gewoon heel basaal. Een vaste uitvalsbasis voor onze kerntaken van ontmoeting en debat, kennis delen en lezen en kunst en cultuur. Vestigingen kunnen behouden, ervoor zorgen dat er geen vestiging uit het zicht verdwijnt.'

Jacqueline: 'Wij willen ruimte houden om verder te kunnen met onze netwerkagenda, het opgavegericht werken. Daarvoor moet onze brede rol erkend worden, dat we die niet de hele tijd hoeven te motiveren. Bijvoorbeeld dat we ons op de samenleving richten, digitaal aan de weg timmeren en aan levenslange ontwikkeling werken. Daarvoor hebben we voldoende centen voor nodig.'

Hoe maak je de omslag van traditioneel bibliotheekwerk naar 'door en met bewoners werken'?

Erna: 'Die omslag is heel interessant. Want je moet dingen uit handen durven geven, in de handen van bewoners, van communities buiten je eigen club. En dan moet je medewerkers over de drempel helpen. Hen zover krijgen dat ze het idee loslaten dat het perfect moet worden. Intern moeten heel veel mensen in beweging komen. We noemen de verandering bijna nooit werken aan community building, maar vooral 'Meer Samen Doen'. Want community building is een soort 'hoogover'-term voor veel medewerkers. Samen doen is voor iedereen makkelijker te begrijpen.'

Jacqueline: 'Ja, dat geldt voor ons ook. Wij gebruiken vaak de formulering 'Van, voor en door inwoners'.

Beiden: 'Wat helpt is om terughoudend te zijn met beleid en strategie en vanuit de praktijk volgende stappen te zetten. En om de mensen die er mee aan de slag zijn voldoende scharrelruimte te geven. Dat ze zich niet belemmerd voelen door allerlei regels en wetten.'

Erna: 'Maar er zijn ook medewerkers die het hele traject van zelforganisatie en Samen Doen als behoorlijk bedreigend ervaren. Een voorbeeld: een aantal van onze wijkvestigingen heeft moeite om medewerkers te vinden die diensten kunnen draaien. Door gebrek aan personeel dreigde een jeugdbieb in een buurtcentrum voor een dagdeel dicht te moeten. Want niemand van een andere vestiging wilde erheen. Een van onze programmaregisseurs stelde voor om Vrouwenkracht te vragen of ze konden invallen. Vrouwenkracht is een groep vrouwen met een migratieachtergrond die in het buurtcentrum bij elkaar komen. Zij wilden graag activiteiten met de bibliotheek doen. Alleen lukte het samen doen uiteindelijk niet omdat Vrouwenkracht het gevoel kreeg dat ze teveel in het stramien van de bieb moesten werken. Ze voelden niet genoeg vrijheid om het op hun eigen manier te doen, daarom haakten ze af. Voor ons een belangrijke les dat samen doen ook betekent dat we meer ruimte moeten maken voor de eigenheid van andere clubs.'

Jacqueline: 'Sommige medewerkers vinden de komst van groepen en clubs uit de buurt ook maar zozo. Volgens hen moet het in ieder geval om samen leren en persoonlijke ontwikkeling gaan. Gewoon samenkomen om te breien past niet in hun plaatje. Maar het is natuurlijk aan mensen zelf, waarvoor ze bij elkaar willen komen! Bovendien heeft samen breien onwijs veel betekenis voor mensen individueel en allerlei positieve effecten. Van het een komt het ander zou je kunnen zeggen.'

Wat is jullie rol als directeur om ingesleten patronen en oude denkwijzen te doorbreken?

Beiden: 'Als directeurs moeten we er volstrekt helder over zijn dat er over de visie en missie om meer gemeenschapsgericht te werken – door en met bewoners - niet te onderhandelen valt.'

Inmiddels durven steeds meer mensen dingen uit te proberen, maar in begin was iedereen als de dood zo bang om fouten te maken. Onze taak is om mensen op allerlei manieren aan te moedigen om te durven doen. Hen het vertrouwen geven dat fouten maken mag: 'liever achteraf om vergiffenis vragen dan van te voren om toestemming.'

Erna: 'Wij zijn nu zo'n 15 jaar bezig, nu begint de beweging een beetje in te zakken. De mensen die in begin aan het bukken waren en er nog zijn, beginnen nu in de weerstand te komen omdat ze merken dat ze niet wegkomen met bukken. De weerstand zit 'm vaak in een pleidooi voor veiligheid. Dat het samen doen met jongeren toch echt niet kan, dat het lastig is, gedoe geeft. Dat het oké is als kleinere kinderen komen, maar echt alleen met ouders, met begeleiding. Eigenlijk komen deze medewerkers voor zichzelf weer uit bij groepen volwassenen die er al zijn. Met alle anderen zien ze het niet zitten, omdat het voor hen persoonlijk bedreigend is.'

Voor het Centrum voor de Kunsten waarmee we nu één organisatie vormen, geldt precies hetzelfde. Zo zijn er hartstikke creatieve jongeren, die wel kwetsbaar zijn omdat ze psychische problemen hebben. Sommige medewerkers willen er niets mee te maken hebben, houden zich gedeisd, pakken het stokje niet op voor initiatieven van hen.

Jacqueline: 'Ik denk dat deze manier van werken, actief aan de slag met de gemeenschappen, samen doen, niet aanleerbaar is. Sommige personeelsleden hebben gekozen voor een baan bij de bibliotheek omdat ze met boeken willen werken, niet met mensen, voor hen is elke klant een uitdaging. Met hen moet je ook rekening houden en tijd voor nemen. Maar om hen heen staan ook heel veel medewerkers die het wel zien zitten en die heel enthousiast vooruit willen. Ons motto 'Een leven lang leren' geldt zeker ook voor onze interne organisatie.'

Hoe krijgt jullie nieuwe DNA zijn beslag in opleidingen en nieuwe functieprofielen?

Jacqueline: 'Een grote groep medewerkers wordt op dit moment opgeleid als programmamakers, waar ze ook training krijgen in community building, in het bevragen van mensen, hoe je het publiek betreft bij de programmering. Ook volgen we trainingen die gebaseerd zijn op het concept van Nina Simon Of/By/For all. Als fusieorganisatie gaan we hiervoor ook nog een heel breed opleidingsprogramma samenstellen. In het verleden had iedereen gewoon een taak om uit te voeren, de doelstellingen op samenwerking waren heel zwak. Nu staat ~~de~~ samenwerken met elkaar en met inwoners centraal. Dat moet ook in het opleidingsplan terugkomen.'

Erna: 'Bij ons komen het Samen Doen en OF/By/For all ook terug in de functieprofielen. Een aantal medewerkers heeft de 'Community Librarian'-opleiding van David Lankes gevolgd. Ook ons nieuwe team van programmeurs zal de programmamakers-training volgen. We moeten onze idealen nog vertalen naar een nieuw opleidingsplan, naar strategisch HR-beleid. Tot nu toe doen we nog relatief weinig aan praktijkleren op het gebied van 'samen doen'. We brengen wel mensen bij elkaar om programmaonderdelen te evalueren maar meestal gebeurt dat nog op de inhoud, niet op de aanpak.'

Wat zijn de grootste verschillen tussen traditionele vormen van werken en door en met bewoners werken?

Jacqueline: 'Vroeger gingen we zelf programma's maken en die zetten we gewoon in de markt. Waar

vervolgens nauwelijks iemand op af kwam.... Hetzelfde gold voor sociale media. Die waren er wel, maar er was geen interactie met klanten, met de gemeenschap. Nu gaan we de buurt in, heel actief de communities opzoeken, met hen een relatie opbouwen, vragen wat zij graag doen en willen.'

Erna: 'Het grootste verschil is voor mij dat het meeste van wat we doen nu volgens NIVEA gebeurt: Niet Invullen Voor Een Ander. En ook volgens het motto: houd de baby in de tas. Dus niet zeggen 'Wij zijn de experts, wij hebben een antwoord op al jullie vragen'. Maar dat moet je dus bij je houden. Het gaat veel meer om kijken wat een ander te bieden heeft. Bewoners op weg helpen om hun ding te doen en vervolgens ook durven los te laten.

Vroeger was er vaak een bevoogdende blik richting bewoners, vanuit het oordeel: 'dat kunnen deze mensen niet' of 'vrijwilligers hebben niet de kwaliteit die wij hebben'. Terwijl het juist vaak heel hoogopgeleide mensen zijn die als vrijwilligers aan de slag gaan in bibliotheken. Misschien missen ze de routine, maar dat compenseren ze ruimschoots door er veel meer tijd in te stoppen dan de beroeps.

We hebben onlangs een 'Community SAMEN' op gang gebracht, waar vrijwilligers en beroepskrachten met elkaar leren en hun samenwerking versterken. Als medewerkers doen we dat met de boodschap 'We staan klaar om jullie te helpen, handreikingen doen. Het is van jullie, laat maar weten wat je van ons nodig hebt om het zelf te kunnen doen.'

Wat zouden jullie kunnen leren van een bewonerscollectief zoals 'De Leeszaal' in Rotterdam?

Jacqueline: 'Hoe ze de wijkbewoners aan de praat krijgen en hoe het hun plek kan worden. Hoe iedereen zich verantwoordelijk voelt voor wat er is en hoe ze zich met elkaar verbinden. En hoe je dat gaande houdt.

In Tilburg heb je ook de KennisMakerij, een proeftuin van de Bibliotheek Midden-Brabant. Een plek in de Bibliotheek Lochal waar mensen elkaar kunnen ontmoeten, ontspannen, dingen kunnen ontdekken en samen ontwikkelen. Ze begonnen als een bieb zonder boeken, waar mensen kennis met elkaar deelden.'

Erna: 'Wat we van hen ook kunnen leren is dat de bibliotheek veel meer is dan de collectie. Het organiseren van de activiteiten vanuit de buurt en het brede gebruik van hun Leeszaal. Dat ze bijvoorbeeld ook geen overlast ervaren, omdat het van iedereen is, waar veel mensen een sleutel hebben. Ze doen het echt samen.'

Beiden: 'Het lukt ons vaak niet om de sleutel te overhandigen aan clubs, ook omdat we daarin afhankelijk zijn van degenen van wie het gebouw is die heel erg hechten aan een eigen ruimte. Zo wilden we onze ruimte delen met een kaartclub en een Historische Vereniging. Maar zij wilden een eigen ruimte, niet delen.

Hoe nemen jullie je Raden van Toezicht mee in de omslag naar Samen Doen met bewoners?

Erna: 'Hun benadering is meestal heel SMART, strookt vaak niet met onze missie van planloos, leegte en minder programmeren. Formeel is er alleen een band tussen bestuurders, MT of OR. Maar wat voor meer begrip zorgt is om meetings te organiseren tussen de RvT en medewerkers van het ABC Huis. Dat doen we zo'n 1-2 keer per jaar. Dan ervaren de leden van de RvT zelf wat er een ongelofelijk bevlogen mensen bij ons werken en wat er allemaal gebeurt.'

Jacqueline: 'Wij gaan 1x per jaar samen op reis en organiseren regelmatig inspiratiesessies,

binnenkort over community building. Ook komt bij elke vergadering een van onze medewerkers over haar/zijn werk vertellen.'

Hoe loopt het met de fusiepartners waar jullie allebei mee te maken hebben/hadden?

Jacqueline: 'Wij zitten heel erg op één lijn met de bibliotheek Brummen/Voorst, qua visie zit er geen licht tussen. Medewerkers hebben nu al informeel contact met elkaar en de Raden van Toezicht volgen een eigen traject, met begeleiding.'

Erna: 'Na 1,5 jaar begint het nu wat te schuren. Wij moeten wat vaker een Pas op de plaats maken, de tijd om aan elkaar te wennen en aan elkaar dingen uit te leggen. Er is veel meer masseertijd nodig dan je voor een fusie inplant.'

Wat zijn jullie tips voor andere maatschappelijke leiders?

Erna: 'Pas op dat je niet Artsen zonder Grenzen wordt: we kunnen niet de hele wereld te redden. Af en toe een flink stuk relativeren helpt soms ook. We zetten het ontmoeten en kennis delen centraal en doen dat met veel liefde, bevlogenheid en passie. Dat is belangrijk.

Wat Jacqueline en ik altijd zeggen: humor gaat altijd voor. Sommige mensen maken dingen heel zwaar, maar af en toe een beetje lol met elkaar maken, maakt het leven een stuk leuker en eenvoudiger.'

Jacqueline: 'Geef zelf altijd het goede voorbeeld, ook met het maken van fouten. Vertel medewerkers ook over de fouten die je zelf gemaakt hebt. Dat helpt om de boel te ontkrampen. Ik meng me ook regelmatig in dingen die niet goed gaan. Met mijn eigen vrolijkheid, luchtigheid en relativiseringsvermogen.'

Erna: 'Ik nodig mezelf 1-2 keer per jaar uit voor koffietafelgesprekken bij onze 16 vestigingen. Neem zelfgebakken cake mee en stel thema's aan de orde. Bijvoorbeeld over een van onze waarden, zoals 'vrijheid van meningsvorming', hoe mensen dat in de bieb terug zien komen. Dat levert ons altijd hele zinvolle en andersoortige gesprekken op, waar iedereen wat aan heeft. Want om alleen te vragen 'hoe gaat het' is een beetje vaag, dan ben je als directeur snel de klaagmuur. Ik zeg meestal dat ik geen toverstaafje heb om dingen te veranderen en vraag mensen wat ze er zelf aan zouden kunnen doen en misschien ook al doen.'

Jacqueline: 'Je kunt alleen maar vanuit nabijheid en kleinschaligheid aan meer zelfsturing werken. Continu de praktijk dichtbij houden. Ik ben altijd veel met de inhoud bezig, dat helpt wel. Ook als ik bij een koekjesfabriek zou werken, zou ik altijd de inhoud willen leren kennen en begrijpen. Anders werkt het niet voor mij.'

Erna: 'Ik ben ook erg van de inhoud en de praktijk, maar merk dat ik niet meer van alles op de hoogte ben, de organisatie is door de fusie behoorlijk groot geworden. Maar desondanks wil ik toch zoveel mogelijk op de hoogte zijn van bepaalde issues en projecten en wat er op de werkvloer speelt, zodat ik ook weet als er missing links zijn.'

Jacqueline: 'Ja, dat is zeker nodig. Ook om bij een gemeente het verhaal te kunnen vertellen.'

Interview: Birgit Oelkers/Plan en Aanpak, www.planenaanpak.nl juni 2022