



BibliotheekWerk

Denktank In dialoog naar ondernemerschap

‘De toekomst maak je samen’

Eindverslag van het onderdeel pilot binnen het project De branche in beweging

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



Europese Unie
Europees Sociaal Fonds



Inhoudsopgave

1 Inleiding	3
2 De denktank	4
Werkwijze en samenstelling denktank.....	4
3 Het ontwikkelde gedachtengoed van de denktank: de toekomst maak je samen (fase 1)	6
1. Ondernemerschap is onder te verdelen in vier kwadranten	6
2. Niet iedereen hoeft ondernemend te zijn de breedste zin van het woord	7
3. Concretisering van ondernemerschap voor binnen- en buitenschil	8
4. De dialoog is onmisbaar: de toekomst maak je samen.....	9
Het werkmodel.....	9
4 Het toolboxontwerp (fase 2)	11
5 De ontwikkeling van de toolbox 'In dialoog naar ondernemerschap' (fase 3).....	13
De animatiefilm en brochure (landelijk niveau).....	14
Het digitale routespel "In dialoog naar ondernemerschap" met handleiding (lokaal organisatieniveau).....	15
De koffers van collectie naar connectie (teamniveau).....	18
Reischeque voor de 1 op 1 dialoog (niveau medewerker – leidinggevende)	21
De inspiratiebox met goede voorbeelden uit de praktijk	22
Tot slot.....	25
Vervolg.....	25



1 Inleiding

Stichting BibliotheekWerk (SBW) heeft in 2013 subsidie aangevraagd bij het Europees Sociaal Fonds voor het project De branche in beweging. Het project bestond uit drie onderdelen:

- Arbeidsmarktanalyse
- Een sectoraal beleidsplan
- Uitvoering en verslag van een pilot.

Voor u ligt het eindverslag van het laatste onderdeel, de pilot Denktank.



2 De denktank

De branche openbare bibliotheken staat voor grote uitdagingen. Van medewerkers wordt in toenemende mate ondernemerschap en verantwoordelijkheid voor hun eigen (professionele) ontwikkeling verwacht zodat zij mee kunnen bewegen met de branche. De dialoog tussen leidinggevende en medewerker is hierbij onmisbaar. Hierin komen immers wensen en belangen bij elkaar en kunnen creatieve oplossingen worden gevonden. Hoe kunnen ondernemerschap en ontwikkeling worden gestimuleerd en hoe kan de dialoog hierover worden versterkt zodat medewerkers in de branche duurzaam inzetbaar blijven?

SBW zocht antwoord op deze vraag en wilde deze graag samen met de branche in een pilot beantwoorden. Samen met adviseurs van het Centrum Arbeidsverhoudingen (CAOP) is het idee ontstaan om een pilot uit te voeren met een denktank. Een aanpak die gebaseerd is op co creatie en daardoor uitstekend past bij de werkwijze van SBW.

Werkwijze en samenstelling denktank

Kenmerkend voor de denktank aanpak van het CAOP is dat:

- de denktank samengesteld wordt met geïnteresseerden vanuit de branche zelf;
- zij daarbij uitgaat van de eigen kracht, kennis en ervaring van de deelnemers (waar nodig wordt expertise van buiten aangetrokken);
- de deelnemers zich committeren om gezamenlijk een antwoord te gaan zoeken op een bepaald vraagstuk (deelname is derhalve vrijwillig maar niet vrijblijvend)
- de deelnemers in korte tijd op zoek gaan naar een oplossing die werkt in de praktijk
- de uitkomsten van te voren nog niet vaststaan.

De denktank werkte gefaseerd: van **D**enken naar **O**ntwerpen naar **D**oen.

De denktank van SBW heeft als titel “In dialoog naar ondernemerschap” gekregen. Er is een breed geworven: een ieder die werkzaam is binnen de branche en mee wil werken aan de oplossing voor het vraagstuk werd uitgenodigd zich aan te melden. Daarbij is gestreefd naar een gevarieerde samenstelling zodat in de denktank er vanuit verschillende rollen naar de dialoog over ondernemerschap gekeken zou worden. De gevarieerde samenstelling is gelukt: aan de denktank hebben zowel HRM-ers, leidinggevenden, OR-leden als projectleiders/adviseurs deelgenomen; allen werkzaam in de branche openbare bibliotheken. Zie voor de samenstelling de tabel op de volgende pagina.



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

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

De denktank is vier keer plenair bijeengevoerd, daarnaast een enkele keer in kleiner verband. Daarnaast is er tussentijds via de mail uitgewisseld. Adviseurs van het CAOP hebben de denktank begeleid. Zij werkten tussen de bijeenkomsten telkens de opbrengsten uit, lagen deze vervolgens weer terug aan de leden van de denktank ter bespreking. Zo werd stap voor stap voortgebouwd.

De denktank werkte gefaseerd: van **D**enken naar **O**ntwerpen naar **D**oen. In de eerste fase heeft de denktank een gedachtengoed ontwikkeld over dialoog en ondernemerschap. Dit resulteerde in een werkmodel. Het werkmodel vormde de basis voor de tweede fase waarin een ontwerp voor een toolbox is gemaakt. In de laatste fase zijn samen met de deelnemers instrumenten ontwikkeld om de dialoog over ondernemerschap in de branche te versterken, daarbij zijn ze door de deelnemers getoetst op functionaliteit. In de volgende hoofdstukken worden de fasen die door de denktank zijn doorlopen alsmede de opbrengsten beschreven.



3 Het ontwikkelde gedachtegoed van de denktank: de toekomst maak je samen (fase 1)

In de eerste fase van de denktank stond het Denken centraal. De deelnemers hebben zich gebogen over vragen als: Wat is goed ondernemerschap? Wie zijn de spelers? Hoe ziet de dialoog er in de praktijk uit? Wat werkt goed in de branche (kracht)? Waar ligt de uitdaging?

Vanuit de opgedane inzichten heeft de denktank een visie op de dialoog over ondernemerschap ontwikkeld. Hieronder lichten we de visie stapsgewijs aan de hand van de opgedane inzichten ('eyeopeners') mee.

1. Ondernemerschap is onder te verdelen in vier kwadranten

De denktank heeft de elementen en randvoorwaarden van ondernemerschap in kaart gebracht. Deze zijn uiteindelijk tot vier thema's teruggebracht:

- Visie en strategie: Ondernemerschap kan niet zonder een visie en strategie. Hier vanuit kunnen kaders worden geschept waarbinnen men kan ondernemen. Deze kaders zijn nodig zijn om (gericht) kansen te zien én te kunnen pakken.
- Kracht: Ondernemerschap vereist kracht. De denktank heeft aangegeven dat voor goed ondernemerschap het onder andere belangrijk is om zelfbewust en trots te zijn én anderen te laten zien wat je kunt.
- Kansen: Kansen zien en nemen is een belangrijk onderdeel van ondernemerschap, veel elementengingen daarover.
- Resultaat: Bij ondernemerschap hoort ook het sturen op resultaat. Van een ieder wordt verwacht dat hij/zij resultaatbewust handelt (incl. het toepassen van de plan do check act - cyclus).





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

Dit was een belangrijke 'eyeopener' van de denktank: Niet iedereen hoeft ondernemend te zijn in de breedste zin van het woord (nieuwe omzet genereren en samenwerkingsrelaties binnenhalen), wel kan een ieder vanuit zijn/haar functie en mogelijkheden een bijdrage leveren aan ondernemerschap. Van iedereen kan daarom initiatief worden gevraagd.

Deze conclusie maakt ondernemerschap **behapbaar, concreet en realistisch** voor een ieder.

De mate waarin medewerkers in bibliotheken ondernemend zijn, kan dus verschillen. Dit heeft de denktank verbeeld middels een binnen- en buitenschil.

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



- ▶ Je hebt een binnen- en een buitenschil
- ▶ Beiden zijn nodig
- ▶ Er wordt van iedereen initiatief verwacht; niemand wordt overvraagd

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

Met deze eyeopener is enerzijds recht gedaan aan mensen. 'Niemand is ontslagen van zijn/haar verantwoordelijkheid', er wordt van iedereen initiatief verwacht. Anderzijds wordt niemand overvraagd. Het maakt ook de discussie of bepaalde elementen van ondernemerschap sterk persoonsgebonden en daarmee niet ontwikkelbaar zijn, minder relevant (zoals een van de deelnemers zei: 'je kunt dan van een rapportcijfer 2 wel een 3 of 4 maken, maar nooit een 8').



3. Concretisering van ondernemerschap voor binnen- en buitenschil



De denktank heeft vervolgens ondernemerschap geconcretiseerd voor zowel de binnen- als de buitenschil:

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

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

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

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



4. De dialoog is onmisbaar: de toekomst maak je samen

Om meerdere redenen is de dialoog onmisbaar in ondernemerschap. Allereerst om tot afstemming tussen de binnen-en de buitenschil te komen. In het voorbeeld van kansen: er kunnen nieuwe kansen worden gezien, maar om deze te kunnen verzilveren zijn anderen in de organisatie nodig, dit vereist een dialoog.

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

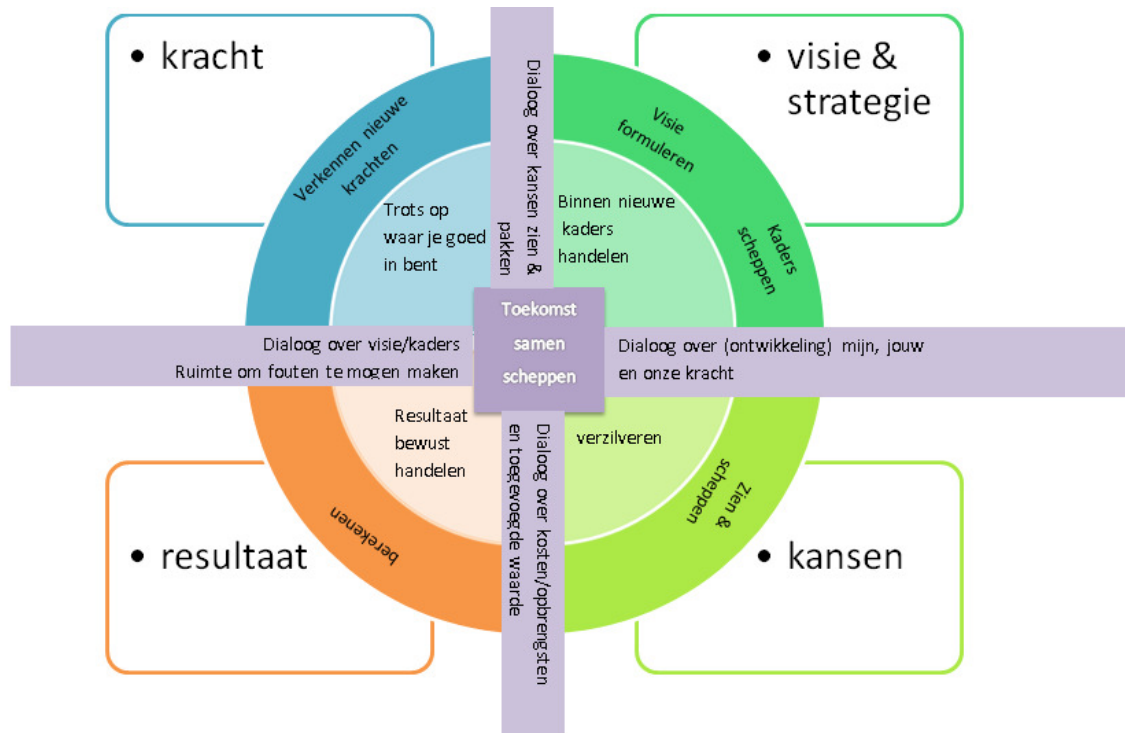
Ook is een dialoog over de kaders nodig, zodat de verwachtingen voor een ieder helder zijn. De ervaring leert dat wanneer mensen met een verschillende verwachting aan tafel zitten en dit onbesproken blijft, er geen echte dialoog tot stand komt.

Tot slot is er een relatie met innovatie. Twee weten immers meer dan één en door bijvoorbeeld een team te vragen naar mogelijke oplossingen in plaats van vóór hen te bedenken, wordt het innovatief vermogen van de werkvloer aangeboord.

Kortom: de toekomst maak je samen!

Het werkmodel

De visie van de denktank is vastgelegd in het werkmodel op de volgende bladzijde. Het werkmodel ligt aan de basis van de te ontwikkelen instrumenten.





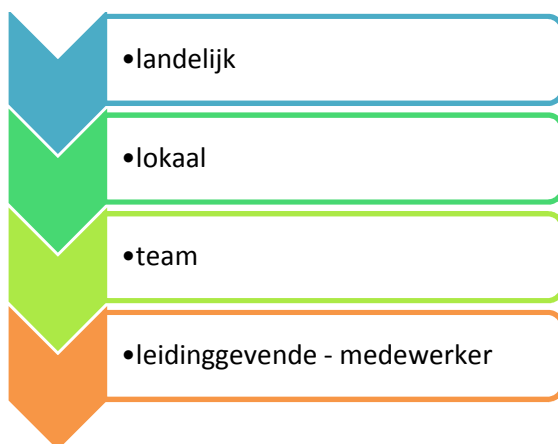
4 Het toolboxontwerp (fase 2)

Na de denkbare volgde de ontwerpfase. Allereerst zijn de sleutelementen voor de toolbox In dialoog naar ondernemerschap – ‘het wat’ - bepaald. Ook zijn de witte en zwarte vlekken in kaart gebracht: Wat is er al en werkt en wat ontbreekt er? De opbrengsten van de denktank stonden vooraf nog niet vast maar langzaam werden de contouren zichtbaar. Om de dialoog over ondernemerschap te stimuleren zijn instrumenten nodig, als hulpmiddel om de dialoog op gang te brengen.

De denktank heeft – mede op basis van succes- en faalfactoren van eerdere projecten – een programma van eisen voor de instrumenten geformuleerd. De hoofdpunten hieruit zijn:

- De denktank gaat op zoek naar ‘verleidinstrumenten’
- Deze instrumenten gaan over het hoe, niet over het wat (de denktank blijft weg van de inhoud; dat is aan de landelijke, regionale organisaties en de lokale bibliotheken)
- De te ontwikkelen instrumenten dienen zowel samenhang als ruimte te bieden
- De te ontwikkelen instrumenten moeten multifunctioneel toepasbaar zijn (te gebruiken op verschillende manieren en door allerlei ‘typen bibliotheken’).
- De instrumenten maken gebruik van een communicatiemix omdat medewerkers in de branche hebben verschillende voorkeuren voor communicatie).

De denktank concludeerde dat de dialoog op verschillende niveaus gevoerd zou moeten worden. De branche is in beweging. Wat betekent dit voor onze bibliotheek, wat betekent dit voor ons team en wat betekent dit voor mij? Door hierover de dialoog te voeren ontstaan er gedeelde kaders waarbinnen een ieder uitgenodigd wordt om mee te doen. De toolbox is bedoeld om deze dialoog te stimuleren en te faciliteren. Derhalve heeft de denktank besloten om op vier niveaus instrumenten te ontwikkelen:

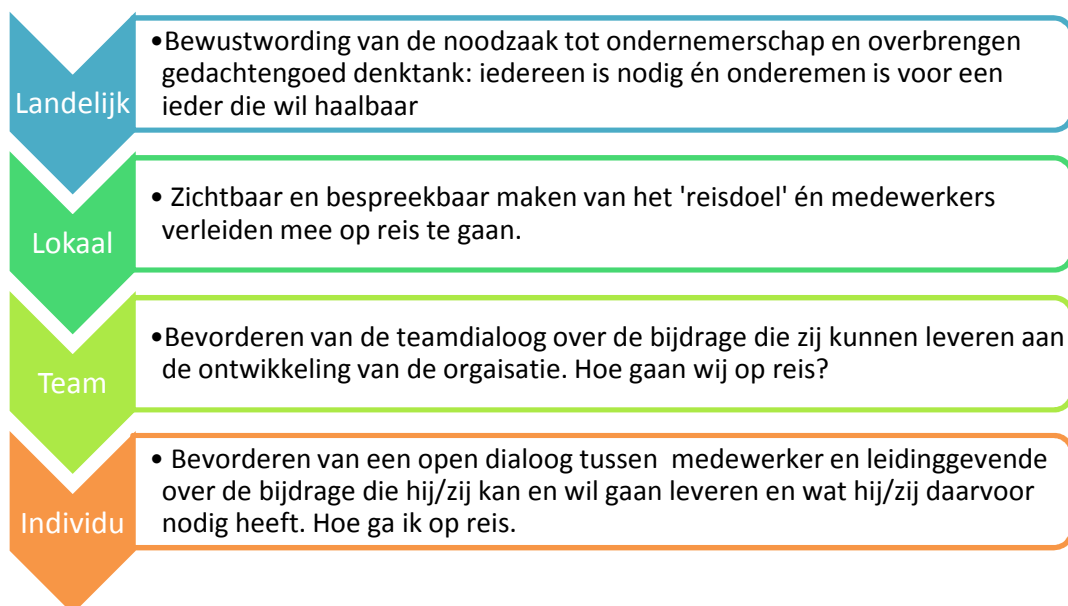




Om samenhang tussen de instrumenten op de verschillende niveaus te creëren en om het gedachtengoed te kunnen verbeelden, is er een metafoor gezocht. Gekozen is voor de metafoor van een (ontdekkings)reis:

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

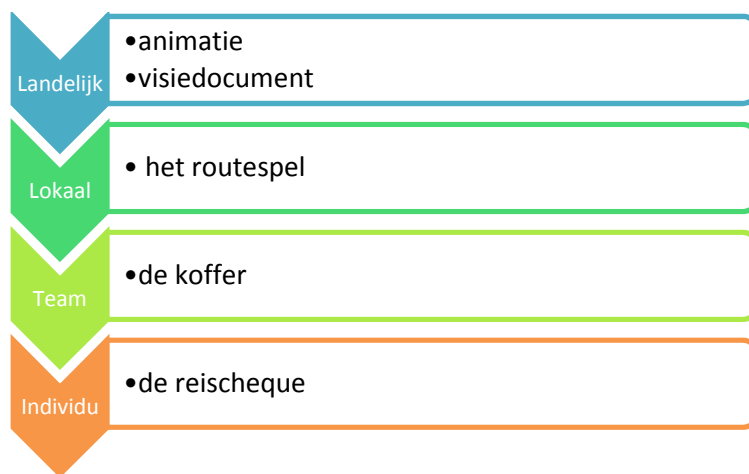
Voor ieder niveau waarop de dialoog zou moeten gevoerd, heeft de denktank tot slot geformuleerd wat het doel zou moeten zijn:





5 De ontwikkeling van de toolbox 'In dialoog naar ondernemerschap' (fase 3)

De ontwerpfase ging geleidelijk over in het doen: het ontwikkelen van in de praktijk toepasbare instrumenten. Het ontwikkelde gedachtengoed en programma van eisen waren hierbij leidend. Per niveau heeft de denktank nagedacht over welk type instrument hierbij passend voor de branche zou zijn. Vervolgens zijn de instrumenten ontwikkeld en door de deelnemers beoordeeld op functionaliteit. Het resultaat is een toolbox 'In dialoog naar ondernemerschap' bestaande uit de volgende instrumenten:



Daarnaast zijn aan de toolbox ter inspiratie een aantal verzamelde goede praktijkvoorbeelden toegevoegd.

De instrumenten uit de toolbox kunnen in samenhang of afzonderlijk van elkaar worden ingezet. Om de samenhang te laten zien, is in alle instrumenten de metafoor van de reis verwerkt. De animatiefilm gaat over het belang van ondernemerschap voor de bibliotheek als geheel en laat zien dat ondernemerschap binnen het bereik van iedere medewerker ligt om daar een aandeel in te nemen. In het digitale routespel wordt de toekomst van de eigen bibliotheek onder de loep genomen. Wat wordt het reisdoel, hoe gaat het team dat bereiken, wat zijn voorwaarden. Ook bevat het spel een aantal vingeroefeningen over het zien en pakken van kleine en grote kansen.

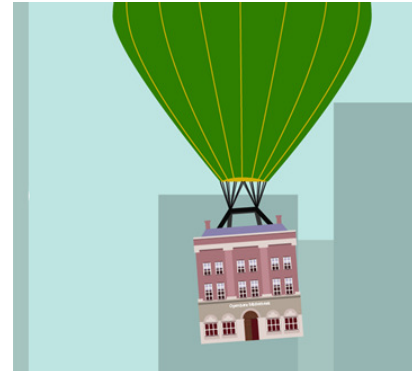
Een deel van de wensen van de denktank bleek niet uitvoerbaar binnen de ESF-regeling, zoals bijvoorbeeld de productie van een animatiefilm en de digitale voorgeving van het spel, BibliotheekWerk heeft besloten deze out of pocketkosten geheel voor eigen rekening te nemen en niet op te voeren voor ESF-subsidie. Dat geldt ook voor de verdere implementatie en uitrol in de branche.

Op de volgende pagina's worden de instrumenten één voor één beschreven.



De animatiefilm en brochure (landelijk niveau)

Veranderen begint bij bewustwording. Om medewerkers te verleiden mee om reis te gaan, is er een animatiefilm ontwikkeld. Met de animatie wil SBW medewerkers bewust maken van de noodzaak tot ondernemerschap en het overbrengen van het gedachtengoed van de denktank. De strekking van de boodschap zal zijn: iedereen is nodig én ondernemen is voor een ieder - die wil - haalbaar. Bij de ontwikkeling is gebruik gemaakt van de visie uitgezet in het rapport "De bibliotheek van de Toekomst" opgesteld door de commissie Cohen.



De film is als volgt opgebouwd:

1. Introductie
2. Dieptepunt en suggestie tot dromen
3. Toekomstschets (Cohen)
4. Brug naar ondernemerschap
5. Ondernemerschap op maat [De verrassing]
6. Praktijkvoorbeeld
7. Connectie intern en cirkel rond maken

N.B. De film is ontwikkeld op kosten van SBW en wordt niet opgevoerd voor ESF-subsidie. Het is ontwikkeld door SixFingers en Fonql.

Naast de animatie is er ook een visiedocument waarin hetgeen in de film wordt verbeeld – het gedachtengoed van de denktank - is uitgeschreven. Er is gekozen voor twee verschillende dragers vanwege de verschillende voorkeuren van medewerkers in de branche.



Het digitale routespel “In dialoog naar ondernemerschap” met handleiding (lokaal organisatieniveau)



Het routespel “In dialoog naar ondernemerschap” is een hulpmiddel voor bibliotheken om in hun eigen organisatie het gesprek aan te gaan over de ontwikkelingen in de branche openbare bibliotheken, wat dat van een ieder vraagt (ondernemerschap) en om te ervaren wat ondernemerschap is.

Het is een digitaal spel waarmee men in de bibliotheek op een denkbeeldige reis gaat, op weg naar een toekomstbestendige bibliotheek. Daarbij leggen de spelers de volgende etappes af:

- Etappe 1 Hierin wordt samen het vertrekpunt van de organisatie bepaald. Wat betekenen de ontwikkelingen voor de eigen bibliotheek, waar liggen uitdagingen en hoe groot is de noodzaak om (verder) in actie te komen; om samen op reis te gaan?
- Etappe 2 In deze etappe wordt de toekomst verbeeld: Wat wordt ons reisdoel en hoe gaan we op reis?
- Etappe 3 Ervaren wat ondernemerschap inhoudt: samen kansen zien en nemen.

Iedere etappe bestaat uit een aantal vragen en opdrachten. De meeste vragen kennen niet één goed of fout antwoord. Het zijn prikkelende vragen en opdrachten die de spelers uitnodigen om met elkaar in gesprek te gaan en gezamenlijk actiepunten te formuleren. Bij het spel hoort een routekaart (afdruk van pdf). Hierop kunnen de tijdens het spel verkregen inzichten worden vastgelegd. Na afloop kan de routekaart op een zichtbare plek in de organisatie als herinnering worden opgehangen én kan deze telkens worden aangevuld met nieuwe acties en behaalde resultaten.

Aansluitend op het spel kan in teamverband en/of op individueel niveau gekeken worden naar de benodigde ontwikkeling (zie hiervoor ‘de koffer’ en ‘de reischeque’ uit de toolbox).

Bij het spel hoort een handleiding zodat het spel eigenstandig door bibliotheken kan worden gespeeld. De handleiding bevat ook een aantal werkmaterialen die geprint kunnen worden (zoals de routekaart en actievlaggetjes).



Hoe ziet het spel eruit?

Het spel zal via de website van SBW worden ontsloten. Ook kan daar de handleiding worden gedownload. Op het scherm verschijnt een digitaal spelbord. Het spelbord ziet er uit als een routekaart met daarop een uitgestippelde route met vakjes, een pion en kaartjes. Er wordt dezelfde routekaart gebruikt als in de animatiefilm. De pion kan over de vakjes worden verplaatst (de route wordt afgelegd) en vervolgens kan op ieder vakje worden geklikt waardoor er een opdracht/vraag verschijnt. Na het uitvoeren van de opdracht cq het beantwoorden van de vraag gaat men door naar de volgende stap, net zolang tot dat de gehele route is doorlopen. Na het spelen van het spel:

- Is de visie van de bibliotheek bij de spelers bekend en is duidelijk wat 'de stip op de horizon (het reisdoel)' van de organisatie is;
- Heeft ieder ervaren wat ondernemen is, geoefend in (kleinere en grotere) kansen zien en nemen (inclusief vanuit het bestaande verbeteren vernieuwen).

Het spel bevat de volgende opdrachten:

	Etappe 1	
	Ons vertrekpunt	
	Opdracht 1	Start
	Opdracht 2	Onze uitdagingen
	Opdracht 3	Noodzaak of niet?
	Etappe 2	
	Verbeelden van de toekomst	
	Opdracht 4	Dromen
	Opdracht 5	De reisbestemming, ons reisdoel
	Opdracht 6	We gaan op reis En hoe?
	Etappe 3	
Anders kijken, kansen zien en nemen		
Opdracht 7	Theorie van het omdenken	
Opdracht 8	Kansen dichtbij huis	
Opdracht 9	Kansen verder weg	
Opdracht 10	Het verzilveren van kansen	
Opdracht 11	De toekomst maak je samen	

Hieronder uit iedere etappe een vraag ter illustratie. Bij iedere vraag hoort een uitleg voor de spelleider en soms ook werkmaterialen

Etappe 1 Opdracht 2 Onze uitdagingen

De film gaat over de branche. Voor welke uitdagingen staan wij (als bibliotheek) gesteld? Actie: Noteer deze uitdagingen kernachtig op vlag 1 en plak deze op de kaart.



Etappe 2 Opdracht 4 Dromen

De branche is in beweging, de omgeving stelt andere eisen, ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op. De toekomst laat zich lastig voorspellen, daarom gaan we dromen. Niet denken in beperkingen, maar onbegrensd dromen.

Stel: Over 10 jaar spreken we een enthousiaste klant van de bibliotheek. We vragen hem waarom hij graag in de bibliotheek komt. Wat zouden we willen dat hij zegt? (Wat zoekt, vindt en ziet hij? Denk bijvoorbeeld aan: wie zijn de bezoekers, wat is de maatschappelijke waarde/ functie, medewerkers, sfeer etc..)

Etappe 3 Opdracht 8 Kansen dichtbij huis

Je hebt grote en kleine kansen, beiden zijn waardevol. Kleine kansen liggen vaak dichtbij huis, dichtbij je dagelijks werk.

Bedenk hoe je een bestaande klant zou kunnen verrassen.

Bedenk verbeterpunten voor jullie huidige dienstverlening (replicatie).



De koffers van collectie naar connectie (teamniveau)

Wanneer duidelijk is in welke richting de bibliotheek zich wil ontwikkelen (het reisdoel) en de kaders helder zijn, kan ieder team bespreken op welke wijze zij een bijdrage kunnen leveren. Als hulpmiddel is hiervoor 'de koffer' ontwikkeld.



Doel van de koffer:

- Zelfvertrouwen van het team versterken. Bibliotheek/team brengt zijn kracht in kaart. Samen bespreken en zichtbaar maken over welke bagage/softskills het team beschikt, vanuit het perspectief van de te realiseren visie.
- Actiepunten op teamniveau formuleren. Na het in kaart brengen van de bagage, wordt ook duidelijk wat nog ontbreekt.
- Teamleden laten ervaren dat kleine actiepunten in ieders bereik liggen.

De koffer is een instrument om de kracht van het team zichtbaar te maken, de bagage voor onderweg.

Er zijn twee koffers: collectie & connectie:

- Collectie staat voor hardware: collectie/informatie; harde skills. De koffer 'Collectie' gaat mee op reis, om de waarde van de roots van de bibliotheken te symboliseren. In het kader van de dialoog over ondernemerschap gaan we er niet inhoudelijk op in en actief mee aan de slag.
- Connectie staat voor softskills, benodigd voor (de dialoog over) ondernemerschap. Hiermee gaan we aan de slag.

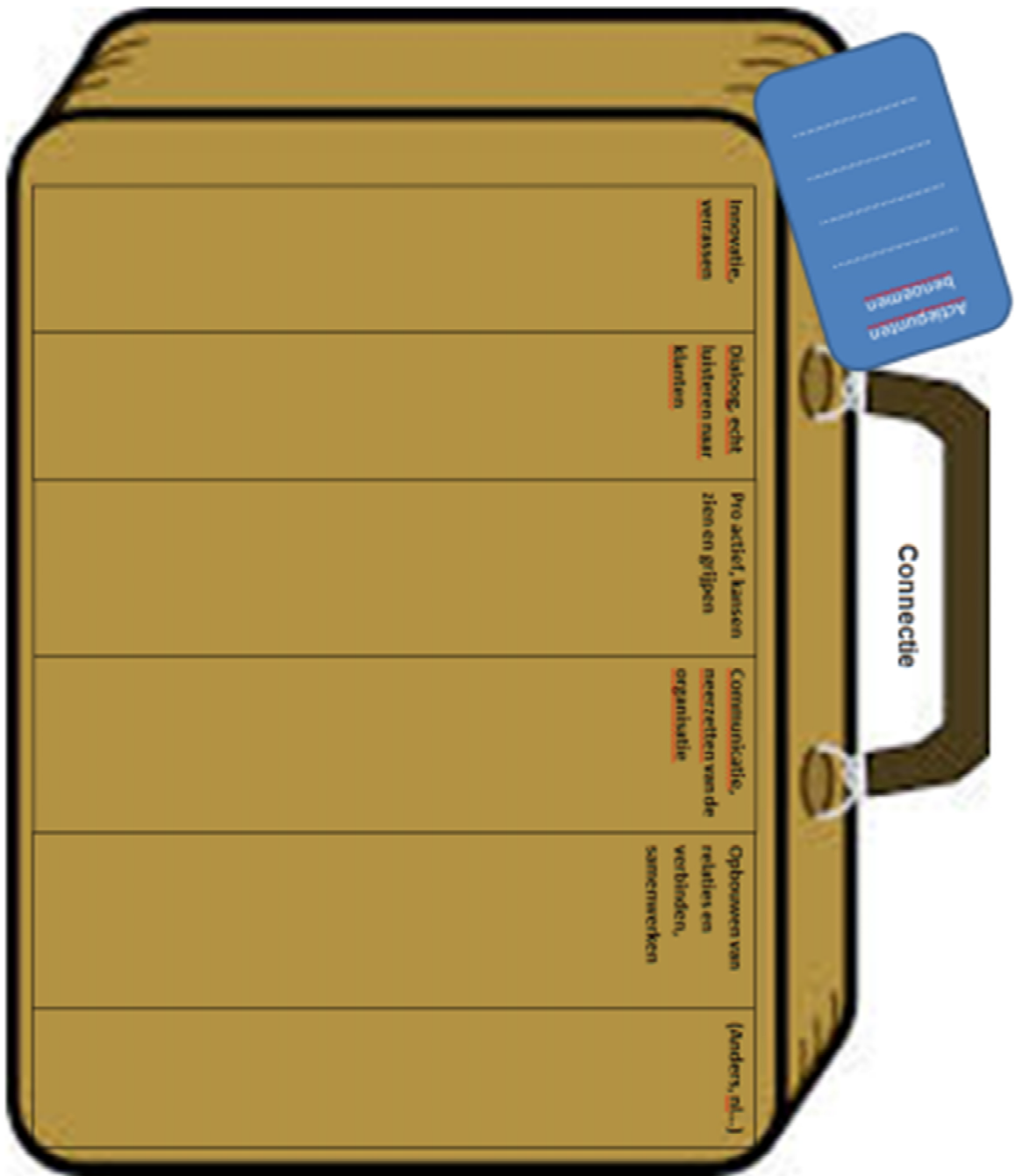
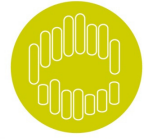
Werkwijze

- Iedere medewerker krijgt een koffervel en geeft een rangnummer aan de categorieën. Je hebt maximaal 100 punten tot je beschikking. Als je veel punten aan een vakje geeft, zeg je dat het team - vanuit het perspectief van het te bereiken reisdoel - over veel bagage/softskills op dit terrein beschikt. Het is niet toegestaan om twee vakjes een gelijk aantal punten te geven.
- Voor een verzamelkoffer voor het team geeft iedere medewerker zijn punten door.
- Kom in gesprek over de variatie in scores. De hoogste en laagste scores per categorie lichten hun scores toe aan de hand van praktijkvoorbeelden.
- Het team bespreekt het totale beeld en bepaalt de score per categorie. Benoem waar de kracht in het team ligt.
- Door stil te staan bij aanwezige softskills, benodigd voor (de dialoog over) ondernemerschap, krijg je ook zicht op lacunes. Bespreek hoe daarin te voorzien. Benoem actiepunten voor het team en zet deze op het label aan het handvat. Maak steeds paren van een klein en een groot actiepunt.
- De koffer krijgt een plek bij de roadmap (zie Routespel).



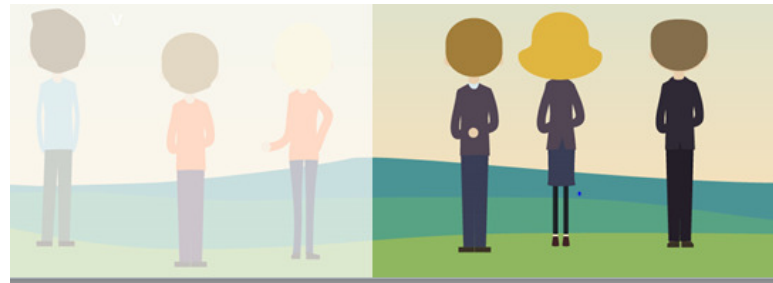
Meer toepassingsmogelijkheden

- Verschillende teams presenteren hun koffer aan elkaar. Ze onderbouwen hun zelfscore met voorbeelden.
- Evaluatie en zichtbaar maken van successen in de loop van de tijd.
X maanden na het vullen van de koffer bekijkt het team de koffer nogmaals. Is er ontwikkeling? Wat gaat goed? Wat niet? Waarom? Waar loop je tegenaan? Noem concrete voorbeelden. Wat heb je nodig? Update actiepunten?
- Noem bij elke categorie een voorbeeld van een kleine en een grote stap.
- Vergelijkbaar met het gesprek op teamniveau is de koffer ook op individueel niveau te gebruiken voor een gesprek tussen leidinggevende en medewerker.





Reischeque voor de 1 op 1 dialoog (niveau medewerker – leidinggevende)



Op dit niveau gaat het om de vraag: Hoe kan ik een bijdrage leveren aan de 'reis'? Hoe ga ik mee?

Voor het 1-op-1 gesprek tussen leidinggevende en medewerker is een format van een reischeque, een ontwikkelvoucher, gemaakt met daarop het reisdoel. De reischeque wil de gesprekspartners verleiden om te bespreken wat de medewerker de komende periode gaat bijdragen om te zorgen dat de bibliotheek de volgende etappen naar het reisdoel gaat bereiken èn om af te spreken hoe de leidinggevende en de organisatie de medewerker daarin gaat faciliteren.

Op de achterzijde van de voucher staat een aantal prikkelende vragen die tijdens het 1-op-1-gesprek aan de orde kunnen komen ('kunnen' omdat het een open dialoog is waarbij de gesprekspartners zelf bepalen wat aan de orde komt!). De voorkant van de voucher is verder leeg: medewerker en leidinggevende kunnen na het voeren daarop hun afspraken vastleggen.

Reischeque

Naam: _____

Reisdoel: _____

Afspraken: _____

Datum: _____

Wil ik mee op reis?

*Wat kan ik bijdragen aan de reis,
vanuit mijn talenten?*

Wat zou ik op deze reis willen leren?

Wat heb ik daarvoor nodig?

Bij de voucher hoort een aantal tips voor medewerkers en leidinggevenden ter voorbereiding van het gesprek.



De inspiratiebox met goede voorbeelden uit de praktijk

Tot slot is aan de toolbox een aantal inspirerende voorbeelden uit de praktijk toegevoegd. Het zijn voorbeelden aangedragen vanuit de deelnemers aan de denktank en rechtstreeks vanuit de branche.

De inspiratiebox bevat de volgende praktijkvoorbeelden:

- 5 films hart voor/van branche klant innovatie samenleving
- Competentiewoordenboek
- Bieb2bieb
- Gesprekkencyclus
- Goudklompjes
- Inspiratiegids
- Projectmatig creëren
- Regionaal hr netwerk
- Sterrenprogramma
- Talentenpool
- Training speaking circles
- Wauw momenten
- Exceleren nu
- Regie 3.0
- De bibliotheek levert waarde.
- De bibliotheek van de toekomst

Ter inspiratie op de volgende pagina een van de goede praktijkvoorbeelden.



Praktijkvoorbeelden SBW – Wouw-momenten

Naam instrument/project:	Wouw-momenten
Naam Organisatie:	Bibliotheek Zwolle
Contactpersoon:	Astrid Vrolijk
Gegevens contact person:	directie@bibliotheekzwolle.nl ; telefoon: 038- 425 7203
Periode:	Doorlopend, maar wel steeds in een nieuw jasje gestoken
Subsidieverstrekker:	
Kwadrant in model:	Kansen en Kracht

Doel en doelgroep instrument/project

Doel:

Het stimuleren en prikkelen van medewerkers om met verrassende ideeën te komen, die ook positief zijn voor klanten of om pro-actief te zijn in het werk en initiatief te nemen. Het stimuleren dat medewerkers trots zijn op zichzelf en om succes met elkaar te delen en te vieren.

Doelgroep:

Alle bibliotheekmedewerkers

Korte beschrijving instrument/project

Medewerkers worden uitgenodigd om met verrassende ('wouw-effect') of ongebruikelijke ('stoute') ideeën te komen. Deze worden per maand geïnventariseerd door het MT en de beloning is dan bijvoorbeeld een taart. De ideeën kunnen groot zijn, zoals bijvoorbeeld een project, maar het kan ook gaan om kleine dingetjes, zoals bijvoorbeeld net even iets extra's doen voor een klant. De ideeën of acties worden op intranet gezet en op die manier gedeeld met iedereen.

Dit concept wordt door de directie steeds opnieuw in een iets ander jasje gestoken, zodat het wel aantrekkelijk blijft en medewerkers blijft aanzetten tot het bedenken van nieuwe ideeën en het nemen van initiatieven.

Voorbeeld van een 'Wouw-moment': In een bibliotheek filiaal hadden medewerkers een keer alles vol gezet met viooltjes (plantjes), zodat iedereen dit bij binnenkomst meteen zag en een 'wouw-gevoel' kreeg.

Voorbeeld van een ongebruikelijk idee: In een filiaal was ook de mediatheek van onderwijsinstellingen gevestigd. De leerlingen kwamen door de achterdeur naar binnen. Tijdens de openingstijden van de mediatheek was de bibliotheek gesloten er was ook geen personeel voor aanwezig. Mensen zagen soms wel de leerlingen binnen zitten en vonden het raar dat ze niet naar binnen konden: de voordeur zat op slot. Het idee was om 'stiekem' de voordeur van het slot te laten, zodat eventuele bezoekers toch naar binnen konden om gebruik te maken van de bibliotheek.



Resultaten

Medewerkers die trots op zichzelf zijn. Medewerkers die leren om meer initiatief te nemen en om nieuwe ideeën te bedenken. Ze leren om kansen te zien en te pakken en om klantvriendelijker te handelen.



Tot slot

Alle instrumenten die ontwikkeld zijn, worden ondergebracht in een digitale toolbox 'In dialoog naar ondernemerschap'. Deze bestaat uit:

- Een animatiefilm De toekomst maken we samen
- Een brochure De toekomst maken we samen
- Een spel (met handleiding)
- De koffers van collectie naar collectie (met handleiding)
- Tips voor een goede dialoog (voor medewerker en leidinggevenden)
- Een inspiratiebox met allerlei voorbeelden uit de praktijk

De denktank is gedurende het gehele proces actief betrokken geweest en heeft telkens de (tussentijdse) opbrengsten getoetst aan de eigen praktijk. Er bleek een goede synergie te zijn tussen de deelnemers, men stond open voor elkaars kennis en ervaring en bleek creatief en ambitieus te zijn. Zo is uiteindelijk een toolbox tot stand gekomen met instrumenten om de dialoog over ondernemerschap van werkvloer tot aan bestuur te stimuleren.

Vervolg

SBW zal de toolbox ontsluiten op www.bibliotheekwerk.nl. Daarnaast zal SBW de toolbox op een actieve manier introduceren in de branche. De denktank heeft te kennen gegeven ook bij de verdere uitrol betrokken te willen blijven, de denktank gaat derhalve in 2015 door. De kosten voor de uitrol zullen door SBW worden gefinancierd. Voor de uitrol van de opbrengsten van de denktank wordt momenteel een implementatieplan opgesteld. Gedacht wordt onder andere aan nieuwsberichten, artikelen, een webinar en een praktijknetwerk. De denktank zal hierbij onder meer als ambassadeur en als vraagbaak worden ingezet.