



---

# Vissen naar visie

*Op zoek naar het waarom van de bibliotheek*

---

---



Tessa Renne  
2215673  
Cohort 2014  
25XGIR705A  
2 juli 2019

“In principle and reality, libraries are life-enhancing palaces of wonder”  
— Gail Honeyman, *Eleanor Oliphant Is Completely Fine*

## Voorwoord

---

Zoals de quote op de vorige pagina de bibliotheek omschrijft is ook hoe ik de bibliotheek zag. Ik wilde er ook graag gaan werken. Het verbaasde mij daarom enorm toen ik erachter kwam dat de meesten van mijn generatie de bibliotheek niet als zodanig ervaren. Er ging een wereld voor mij open door te bestuderen *waarom* mijn medegeneratiegenoten de bibliotheek niet zo zagen zoals ik.

Ik heb ervaren dat het onderwerp enorm leeft binnen de bibliotheeksector. Er werden veel vragen over gesteld, maar weinig antwoorden gegeven. Met dit onderzoek hoop ik de eerste stappen te hebben gezet richting een antwoord. Het is geen definitief en allesomvattende oplossing. Met het advies wil ik juist bibliotheekmedewerkers aansporen om op zoek te gaan naar een antwoord dat bij hun bibliotheek past.

Dit onderzoek had niet tot stand kunnen komen zonder de begeleiding van Chris Gribling van Fontys Hogescholen en Lonneke Jans en Marieke Hezemans van Cubiss. Bedankt voor het vertrouwen dat ik dit tot een goed einde kon brengen. Mijn dank gaat ook uit naar Hans Klink en Frederik Theuwis, voor het meedenken over de oplossing en het in contact brengen met mensen uit de bibliotheekbranche. Ook hen ben ik dankbaar omdat, zij allen ervoor open stonden met mij in gesprek te gaan over hun visie op de bibliotheeksector. Daarnaast gaat mijn dank uit naar de waardevolle hulp en het advies van Saskia von der Führt over onderzoekstechnieken.

Marit Leendertse wil ik bedanken voor de vele leuke wandelingen door het Westerpark. Aafke Maat, met wie thesis circle altijd erg gezellig werden afgesloten. Tot slot gaat mijn dank uit naar Max Adrianow, Melvin Wiegman, Remi Jhinkoe, Sanne van Bergen, Elvira van Veen voor het tegenlezen van dit rapport en jullie genadeloze commentaar.

Net als mijn eigen visie op de bibliotheek, is ook dit rapport een beetje anders dan anders. De richtlijnen voor het rapport vond ik onlogisch. Daar heb ik mijn eigen draai aan gegeven, ik hoop dat deze prettig leest.

Tessa Renne,  
2 juli 2019

## Contactgegevens

---

### Hogeschool

Naam organisatie: Fontys Academy for Creative Industries  
Bezoekadres: Prof. Goossenslaan 1-04  
Postcode en plaats: 5022 DM Tilburg  
Postadres: Postbus 90909, 5000 GL Tilburg  
Telefoonnummer: 08 550 791 33  
Website: [www.fontysaci.nl](http://www.fontysaci.nl)

### Student

Naam: Tessa Renne  
Studentnummer: 2216573  
Opleiding: Communicatie – International Event, Music & Entertainment Studies  
Adres: Nieuwe Markt 45 A  
Postcode en woonplaats: 4701 AC Roosendaal  
Telefoonnummer: 06 53833307  
E-mailadres: [tessarenne01@gmail.com](mailto:tessarenne01@gmail.com) / [t.renne@cubiss.nl](mailto:t.renne@cubiss.nl) / [288359@student.fontys.nl](mailto:288359@student.fontys.nl)

Opleiding: Communicatie – International Event, Music & Entertainment Studies  
Toetscode: 25XGIR705A

### Stagedocent

Naam: Chris Gribling  
E-mailadres: [c.gribling@fontys.nl](mailto:c.gribling@fontys.nl)

### Bedrijfsgegevens

Naam organisatie: Cubiss  
Bezoekadres: Statenlaan 4  
Postcode en plaats: 5042 RX Tilburg  
Telefoonnummer: 013 465 6700  
Website: [www.cubiss.nl](http://www.cubiss.nl)

### Bedrijfsbegeleider

Naam: Lonneke Jans  
Functie: Adviseur  
Telefoonnummer: 06 22694797  
E-mailadres: [l.jans@cubsiss.nl](mailto:l.jans@cubsiss.nl)

## Inhoudsopgave

---

Contactgegevens.....	4
Management summary EN.....	6
Management summary NL.....	7
1.    Introductie.....	8
2.    Showroom: opdracht.....	10
3.    Bibliotheek: literatuuronderzoek.....	10
5.    Showroom.....	15
6.    Onderwerp en doelen.....	16
7.    Hoofdvraag.....	16
8.    Bibliotheek/ veldonderzoek: orienting expert interview.....	17
9.    Showroom: co-reflection.....	18
10.   Bibliotheek: literatuuronderzoek.....	18
11.   Veldonderzoek: participant observation.....	19
12.   Werkplaats.....	21
13.   Veldonderzoek: interviews.....	22
14.   Showroom.....	25
15.   Bibliotheek: literatuuronderzoek.....	26
16.   Werkplaats.....	28
17.   Veldonderzoek: enquête.....	28
18.   Lab: pilot questionnaire.....	29
19.   Veldonderzoek: enquête: vervolg.....	29
20.   Showroom: stakeholder pitch.....	34
21.   Showroom: peer review.....	34
22.   Bibliotheek: literatuuronderzoek en trendanalyse.....	35
23.   Showroom: co-reflection.....	36
24.   Werkplaats.....	36
25.   Conclusies en effecten.....	38
26.   Advies.....	40
Beroepsproduct.....	41
27.   Aanbevelingen.....	46
28.   Suggesties voor vervolgonderzoek.....	46
29.   Referenties.....	48

## Management summary EN

---

There is an urgent need for young employees in libraries, because the roles of libraries are changing and staff shortages are expected. The original research question was: *“how can libraries adjust to the wishes and expectations of potential employees to be seen as an attractive employer?”*

However, after literature studies, an orienting expert interview and field research it was found that the need lay elsewhere. Internal communication of libraries can be improved. Wishes and expectations of current employees and libraries are not clear. Moreover, older, still working generations within these libraries feel subordinated, while younger employees find it difficult to get these older generations moving with the transition. The first step to solving this problem is by starting internal conversations. At the same time, this is the core of the problem of the original research question.

Because this need was found, the research question changed to: *“how can libraries adjust to the wishes and expectations of current employees to be seen as an attractive employer?”* By means of literature studies, participant observation, interviews and analyses, a suitable solution was created.

### Advice

As a library organisation, start conversations with employees about the story of the library, what it means to employees, how their work contributes to it and which obstacles they encounter. This way the library will become an attractive employer for their current employees. When clarity and support has been created around the story / vision of the library and wishes and expectations of current employees are clear, only then can a library start communicating to the outside world and improve their visibility and image.

## Management summary NL

---

Er is dringend behoefte aan jonge medewerkers in de bibliotheek, omdat de rol van de bibliotheek verandert en er personeelstekort dreigt. De oorspronkelijke onderzoeksvraag was: *“hoe kunnen bibliotheken aansluiten op de wensen en verwachtingen van potentiële medewerkers om als aantrekkelijke werkgever gezien te worden?”*

Echter bleek na literatuuronderzoek, een orienting expert interview en veldonderzoek dat de behoefte elders lag. De interne communicatie van de bibliotheek kan beter. Wensen en verwachtingen van medewerkers en de bibliotheekorganisatie zijn niet duidelijk. Daarnaast voelen oudere nog werkende generaties binnen de bibliotheek zich achtergesteld, terwijl jonge bibliotheekmedewerkers het lastig vinden om oudere generaties mee te laten bewegen met de transitie. De eerste stap om dit probleem op te lossen is om intern met elkaar in gesprek te gaan. Hier ligt tevens de kern van het probleem van de oorspronkelijke onderzoeksvraag.

Doordat deze behoefte werd geconstateerd, veranderde de onderzoeksvraag naar *“hoe kunnen bibliotheken aansluiten op de wensen en verwachtingen van huidige medewerkers om als aantrekkelijke werkgever gezien te worden?”* Middels literatuuronderzoek, participant observation, interviews en analyses werd aan een passende oplossing gewerkt.

### Advies

Ga als bibliotheekorganisatie in gesprek met de medewerkers over het verhaal van de bibliotheek, wat het verhaal voor de medewerkers betekent, hoe hun werk daaraan bijdraagt en welke struikelblokken zij ervaren. Op deze manier wordt de bibliotheek een aantrekkelijkere werkgever voor de huidige medewerkers. Wanneer intern duidelijkheid en draagvlak is gecreëerd rondom het verhaal / de visie van de bibliotheek en de wensen en verwachtingen van de huidige medewerkers kan de organisatie eensgezind naar buiten toe werken aan haar zichtbaarheid en imago.

# 1. Introductie

## 1.1 Cubiss

Stichting Cubiss is een provinciale ondersteuning instelling (POI). De organisatie werkt in opdracht van de provincies Brabant en Limburg en ondersteunt bibliotheken in deze provincies. Daarnaast ondersteunt Cubiss organisaties die zich bezighouden met vraagstukken rondom lezen, leren en informeren. Denk aan het onderwijs en organisaties in het sociaal domein. Door middel van onderzoek, scholing, evenementen, producten en publicaties helpt Cubiss bibliotheken en andere organisaties (Cubiss, n.d.).

Tijdens het onderzoek wordt de onderzoeker begeleid en ondersteund door:

- Lonneke Jans: innovatie en ontwikkelingsexpert met een onderzoekachtergrond.
- Marieke Hezemans: innovatie en ontwikkelingsexpert met een communicatie achtergrond
- Frederik Theuwis: projectleider en expert innovatie en ontwikkeling
- Marjo Frenk: generatiedeskundige
- Onderzoek experts Saskia von der Führ en Arabella Broers
- HR-adviseurs Hans Klink en David Bul
- Vormgeefster en communicatie-expert Eline Somers
- Communicatiedeskundigen Marit Leendertse, Lara op het Veld, Aafke Maat en Dewi Driessen

## 1.2 Ontwerpergericht onderzoek: de CMD-methode

De onderzoeksvraag wordt beantwoord door middel van ontwerpgericht onderzoek. Ontwerpgericht onderzoek is praktijkgericht en niet wetenschappelijk. Middels ontwerpgericht onderzoek kan een product worden ontwikkeld. Dit is het hoofdadvis. Door het cyclisch proces van ontwerpgericht onderzoek kan het advies verbeterd worden. De methode helpt bij verantwoording van de triangulatie en bij het aanbrengen van structuur in de verslaglegging van het onderzoek. Triangulatie ontstaat doordat er meerdere onderzoekstechnieken worden toegepast, ten minste drie (Turnhout, 2015). Deze triangulatie verbeterd de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Validiteit ondervangt fouten die niet aan toeval te wijten zijn (Verhoeven, 2018). De betrouwbaarheid van een onderzoek duidt op toevallige fouten in het onderzoek die niet controleerbaar zijn omdat ze door onbekende factoren worden veroorzaakt (Verhoeven, 2018). Afbeelding 2 geeft de verschillende onderzoeksmethoden weer.



**Afbeelding 2:** CMD-onderzoeksmethoden (Turnhout, K. van, Craenmehr, S., Holwerda, R., Menijn, M., Zwart, J. P., & Bakker, R. (2014).





trendanalyse. Met deze informatie wordt aan het advies gewerkt in de werkplaats en gereflecteerd op het advies met relevante stakeholders. Tot slot worden de resultaten en conclusies die tot het hoofdadvis en dus het product hebben geleid herhaald. Dit is ter verantwoording van bepaalde keuzes over het product, welke de uitwerking is van één advies. Vervolgens worden overige adviezen gegeven en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

## 2. Showroom: opdracht

De opdracht voor dit onderzoek is gegeven door Cubiss. De vraag komt uit het *Werkplan Cubiss Brabant 2019 (2018)* dat samen met de provincie Noord-Brabant is opgesteld. De omschrijving uit dit document schetst een aantal kaders waarbinnen het onderzoek zal worden uitgevoerd. Het *Werkplan* stelt dat het van belang is dat de bibliotheek een aantrekkelijke werkgever wordt omdat er veel instroom van young professionals nodig is om de bibliotheek door te ontwikkelen. Hierom wil Cubiss achterhalen wat young professionals onder aantrekkelijk werkgeverschap verstaan en wat binnen bibliotheken wordt verwacht van werknemers. Deze uitkomsten zouden kunnen leiden tot aanpassingen aan het personeelsbeleid en het opstarten van twee trajecten met betrekking tot het vernieuwen van het personeelsbeleid van bibliotheken (Cubiss & Provincie Noord-Brabant, 2018).



Concreet werden de volgende vragen gesteld:

Wat is aantrekkelijk werkgeverschap?

Wat vinden young professionals aantrekkelijk werkgeverschap?

Wat is voor de bibliotheek een aantrekkelijke werknemer?

Ter oriëntatie op de bibliotheeksector en het onderwerp aantrekkelijk werkgeverschap werd als volgende stap **literatuuronderzoek** uitgevoerd.

## 3. Bibliotheek: literatuuronderzoek

Het doel van dit literatuuronderzoek is om antwoord te vinden op de volgende vragen:

1. Wat zijn de belangrijkste trends en ontwikkelingen binnen de bibliotheekbranche?
2. Is de bibliotheek een aantrekkelijke werkgever voor young professionals?
  - a. Wat verstaan de jonge potentiële medewerkers onder aantrekkelijk werkgeverschap?
  - b. Wat biedt de bibliotheek als werkgever?
3. Wat is voor de bibliotheek een aantrekkelijke werknemer?
  - a. Wat wordt in vacatures gevraagd?
4. Wie zijn de jonge potentiële medewerkers?



Dat wordt gedaan door een combinatie van wetenschappelijke artikelen en teksten van experts uit de branche. Resultaten worden met elkaar vergeleken om verschillen en overeenkomsten te vinden. Hierover zijn conclusies geschreven. Met literatuuronderzoek wordt richting gegeven aan het onderzoek en contextuele informatie gevonden (Turnhout, 2015). Het is vergelijkbaar met een theoretisch kader uit lineair onderzoek.

Om uitspraken te kunnen doen over een aantrekkelijke werknemer voor de bibliotheek zijn 29 vacatures geanalyseerd die landelijk uitgezet waren tussen 1-1-2019 en 28-2-2019. Hiervoor werd gekeken naar het gevraagde onderwijsniveau en -richting, het aantal werkuren en gestelde eisen in de vorm van kennis, vaardigheden en eigenschappen die een sollicitant dient te bezitten.

## Resultaten

Een beknopte weergave van de resultaten is hieronder beschreven. De volledige resultaten bevinden zich in bijlage I.

### Trends en ontwikkelingen binnen de bibliotheekbranche Arbeidsmarkt

Nederland heeft een krappe arbeidsmarkt (Hoogkamer, 2019; Rijksoverheid, 2018). Daarom is het voor organisaties een grote uitdaging om goede medewerkers aan te trekken en te behouden (Aarnoutse, 2018).

Dat geldt ook voor de bibliotheeksector, die kampt met een tekort aan instroom van jong personeel (Cubiss & Provincie Noord-Brabant, 2018; Theuwis, Jans & Hezemans, 2019, persoonlijke communicatie).

### Imago

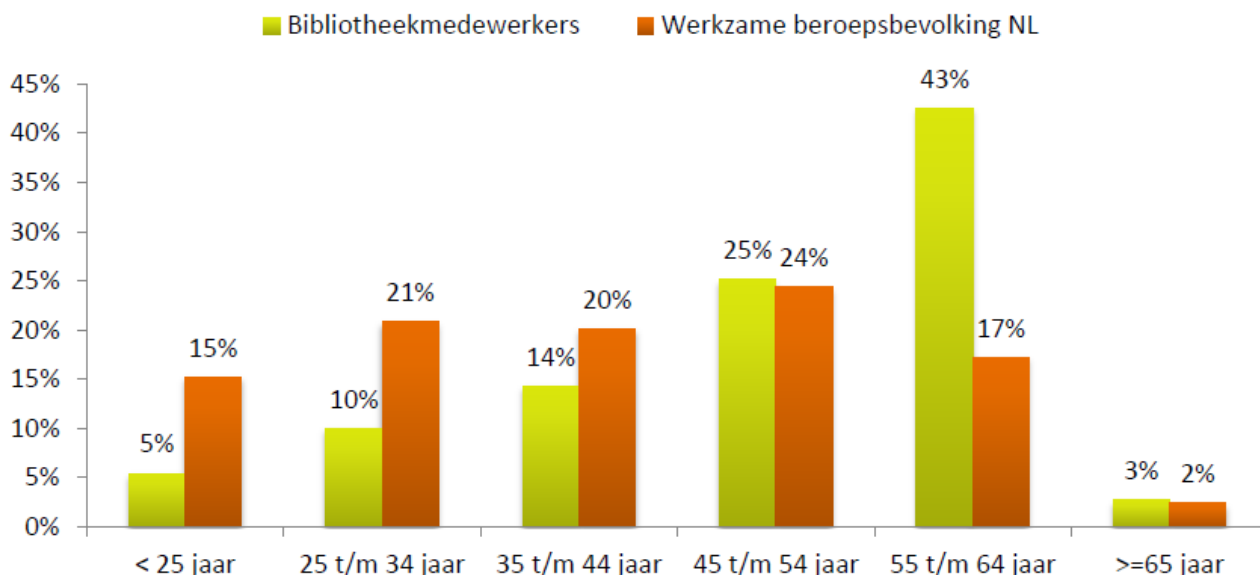
De openbare bibliotheeksector wordt gezien als een sector waar niet veel meer gebeurt dan het uitlenen van boeken in een tijd waarin steeds minder gelezen wordt. De sector wordt stoffig en oubollig genoemd (Florizoone, 2017). Echter gaat het bij bibliotheken al lange tijd steeds meer om informatievoorziening in een bredere zin dan boeken en is de sector in transitie. De bibliotheek is meer een knooppunt voor kennis, contact en cultuur (Gaisbauer & Wilschut, 2015).

### Transitie

De bibliotheek is in transitie. De veranderende rol van bibliotheken, van een uitleenbibliotheek naar een maatschappelijke educatie bibliotheek gaat gepaard met veranderende activiteiten. Hieronder vallen educatieve en maatschappelijke activiteiten en projecten met betrekking tot leesbevordering, digitale vaardigheden en het tegengaan van laaggeletterdheid (Engelshoven, 2017; Koninklijke Bibliotheek, 2017). Dat vraagt om ander type personeel en/of andere competenties (Hassel & Kools, 2018).

### Huidige medewerkers: vergrijzing

De bibliotheeksector is sterk aan het vergrijzen (Engelshoven, 2017; Koninklijke Bibliotheek, 2017; Hassel & Kools, 2018). De hogere leeftijdsklassen zijn binnen de bibliotheekbranche sterker vertegenwoordigd in vergelijking met de werkzame beroepsbevolking, zoals te zien in afbeelding 4. Het aandeel 55-plussers omvat bijna de helft van het bibliotheekpersoneel. Zij zullen binnen tien tot twaalf jaar de branche verlaten waarbij veel kennis en ervaring verdwijnt (Cubiss & Provincie Noord-Brabant, 2018; Hassel & Kools, 2018).



**Afbeelding 4:** Representatie bibliotheekmedewerkers tegenover de werkzame beroepsbevolking Nederland (Hassel & Kools, 2018).

Medewerkers in de bibliotheekbranche kennen lange dienstverbanden (Florizoone, 2017). Zo werkte in 2017 ruim 35 procent 26 jaar of langer in de sector. De gemiddelde leeftijd van bibliotheekmedewerkers ligt relatief hoog (Rijksoverheid, 2017). De Rijksoverheid (2017) verwacht dat binnen vijf tot tien jaar twintig procent van de huidige medewerkers uitstroomt, terwijl Hassel & Kools (2018) de komende tien jaar een uitstroom van maar liefst 43 procent verwachten. Hassel & Kools (2018) stellen dat het belangrijk is om jonge medewerkers te werven en te behouden om tegemoet te komen aan de verwachte vervangingsvraag is. De onderzoekers stellen de vraag wat de mogelijkheden zijn om nieuw personeel te trekken. Tevens stelt Florizoone (2017) dat wanneer beter bekend is wat medewerkers drijft, bibliotheken gericht kunnen werven en de juiste mensen aantrekken. Huidige medewerkers ervaren volgens Florizoone (2017) een grote behoefte om een bijdrage te leveren aan het algemeen belang.

### Is de bibliotheek een aantrekkelijke werkgever voor young professionals?

- Wat verstaan de jonge potentiële medewerkers onder aantrekkelijk werkgeverschap?

b. Wat biedt de bibliotheek als werkgever?

Om antwoord te kunnen geven op de vraag of de bibliotheek volgens de literatuur een aantrekkelijke werkgever is voor young professionals zijn de wensen en verwachtingen van young professionals vergeleken met wat de bibliotheek als werkgever biedt. Resultaten op vraag A en B zijn terug te vinden in bijlage I.

Medewerkers werken bij de bibliotheek vanwege de maatschappelijke waarde die de organisatie heft (Florizoone, 2017). Dit sluit een op een aan bij de wens van young professionals zoals die blijkt uit de literatuur.

De belangrijkste overeenkomsten zijn:

- Bibliotheekmedewerkers hebben een grote behoefte bij te dragen aan het algemeen belang (Florizoone, 2017). De bibliotheek vervult binnen de samenleving een maatschappelijke rol (Bussemaker, et al., 2014). Deze maatschappelijke rol ervaren jonge bibliotheekmedewerkers ook (Jong Bibliotheek Netwerk & Probiblio, 2018). Dat sluit aan op de wens van young professionals om maatschappelijke impact te realiseren (Appical, et. al. 2018);
- Young professionals hebben de wens dat de persoonlijke waarden overeenkomen met die van de organisatie. Daarnaast willen zij zinvol werk doen (Reputation Leaders, 2016). Bibliotheekmedewerkers hebben een grote behoefte om een bijdrage te leveren aan de maatschappij: de bibliotheek zelf vervult een maatschappelijke functie (Florizoone, 2017).
- Scholing wordt volgens literatuur veelvuldig aangeboden (Hassel & Kools, 2018) wat aansluit op de wens van young professionals om continu kennis en vaardigheden te verwerven (Reputation Leaders, 2016).
- Doorstromen naar hogere functie biedt ruimte voor verbetering, maar de mogelijkheden bestaan (Hassel & Kools, 2018). Dit sluit aan op de wens van young professionals om door te stromen binnen de huidige werkgever (Reputation Leaders, 2016);
- Daarnaast is het mogelijk om te gaan werken op een andere functie op hetzelfde niveau (Hassel & Kools, 2018), wat aansluit bij de wens om breed inzetbaar te zijn en op verschillende afdelingen binnen een organisatie te leren (Reputation Leaders, 2016);
- Volgens Hassel & Kools (2018) zijn de huidige medewerkers tevreden over de mogelijkheid om te gaan werken op een andere functie op hetzelfde niveau. Dit sluit aan bij de wens van young professionals om breed inzetbaar te blijven en op verschillende afdelingen van een bedrijf ervaring op te doen (Reputation Leaders, 2016);
- Ook zijn medewerkers tevreden over de mogelijkheid om door te stromen naar een hogere functie (Hassel & Kools, 2018) en hebben young professionals de wens om door te stromen bij de huidige werkgever (Reputation Leaders, 2016);
- Over de mogelijkheid om bij- of nascholing te volgen zijn bibliotheekmedewerkers ook tevreden (Hassel & Kools, 2018) wat aansluit op young professionals; zij willen continu kennis en vaardigheden werven (Reputation Leaders, 2016).

De belangrijkste verschillen zijn:

- Young professionals willen graag fulltime werken (Reputation Leaders, 2016). Een ruime meerderheid van de huidige young professionals in de bibliotheeksector werkt fulltime (36 uur) (JBN & Probiblio, 2018). Toch werkt slechts 11 procent van het totale bibliotheekpersoneel fulltime (Hassel & Kools, 2018).

### Wat is voor de bibliotheek een aantrekkelijke werknemer?

De ontwikkelingen in de branche vragen om een andere rol van bibliotheken en dus ook de medewerkers (Engelshoven, 2017; Koninklijke Bibliotheek, 2017; Hassel & Kools, 2018). Er vindt een verschuiving plaats van mbo-geschoolde medewerkers naar meer hbo-geschoolde medewerkers (Stamet & Scheeren, 2013; Florizoone, 2017). Daarnaast blijkt uit onderzoek van Hassel & Kools (2018) dat directeuren van mening zijn dat hbo-niveau beter aansluit op de arbeidsmarkt van de bibliotheek dan mbo of WO. Toch beschikken de meeste jonge bibliotheekmedewerkers die op dit moment werkzaam zijn binnen de sector over een WO-diploma (JBN & Probiblio, 2018).

Onderzoek van Hassel & Kools (2018) wijst uit dat bibliotheken op zoek zijn naar medewerkers met de volgende vaardigheden:

- Ondernemerschap;
- Netwerkvaardigheden;
- Kennis van de lokale gemeenschap;
- Klantgerichtheid;

- Kennis van digitale systemen;
- Zelfstandig werken;
- Didactische vaardigheden;
- Communicatief;
- Innovatief.

Concreet zijn bibliotheken op zoek naar minder bibliotheek- en klantenservicemedewerkers, secretariaat medewerkers en teamleiders/-coördinatoren en **meer** leesconsulenten –begeleiders, mediacoaches, projectleiders –medewerkers, en communicatiemedewerkers (Hassel & Kools, 2018).

Doordat de sector sterk vergrijsd is en de bibliotheek meer diverse taken en functies hebben waarvoor zij jong personeel aan willen trekken, zal er een andere samenstelling van generaties ontstaan. Dit staat bekend als generatiemanagement (Zestor, 2009). Wil een organisatie een aantrekkelijke werkgever zijn voor de verschillende generaties van medewerkers, dan dient de organisatie rekening te houden met de specifieke wensen en leeftijd gerelateerde factoren van deze verschillende generaties (Pitt-Catsoupes & Smyer, 2013).

### Analyse vacatures

De analyse van de vacatures bevindt zich in bijlage II. In vacatures werd overwegend naar hbo geschoolde medewerkers gevraagd (55,2%), nog een ruime hoeveelheid mbo (37,9%) en slechts zelden WO (6,9%). Er werd met name gezocht naar personeel met een onderwijsachtergrond (34%). Ook was veel vraag naar marketing en communicatie (18%). Andere gewenste studierichtingen zijn P&O en HR, financieel, bibliotheekmedewerker en sociaal cultureel.

20,6% van alle vacatures biedt een functie aan voor 12 uur of minder. Dit aantal uren kwam het meeste voor. Daarnaast betreft 17,7% een functie van 32 uur en komen functies van 20 uur, 24 tot 28 uur of 36 uur elk evenveel voor (14,7%).

Volgens de vacatures ben je als bibliotheekmedewerker:



Als bibliotheekmedewerker kun je volgens de vacatures:



Uit de vacatures blijkt dat je als bibliotheekmedewerker beschikt over:



**Oppvallende resultaten**

- Eén vacature stelde 23 eisen aan de eigenschappen en vaardigheden van de sollicitant;
- Eén vacature stelde 21 eisen;
- Eén vacature stelde twintig eisen;
- In één vacature werd naar een zelfstandig werkende teamplayer gevraagd;
- Eén vacature vroeg drie keer naar een enthousiaste medewerker;
- Eén vacature stelde tweemaal dat de sollicitant over digitale vaardigheden moet beschikken;
- Eén vacature stelde twee keer dat de sollicitant over adviesvaardigheden moet beschikken;
- Eén vacature vroeg twee keer naar een klantgerichte én één klantvriendelijke medewerker;
- Eén vacature stelde twee keer de eis proactief, twee keer samenwerken, twee keer verbindend, twee keer organiseren, plus de eis het kunnen opzetten en uitvoeren van activiteiten.

Vaak wordt in één vacature verschillende termen gebruikt die op hetzelfde neerkomen of veel overlap hebben, zoals computervaardigheden, ICT-vaardigheden en informatievaardigheden. Vaak worden vage termen gebruikt zonder toelichting hoe dit in de functie van toepassing is, zoals *21st century skills*, *creativiteit*, *innovatief*, *out of the box*, *netwerkvaardigheden*, *flexibiliteit* en *enthousiasme*. Zelden worden er vaardigheden gevraagd die voor de functie uniek zijn.

Eén vacature eindigde de lijst met eisen met de volgende zin:

*“Wij houden ons graag aanbevolen voor nog meer voor de hand liggende eigenschappen”* (de Bibliotheek Het Markiezaat, 2019). Dat wekt het idee dat de bibliotheek zich ervan bewust is algemene eisen te stellen die waarschijnlijk weinig toegevoegde waarde hebben voor de vacaturetekst. Waarom wordt het dan niet anders gedaan?

### Wie zijn de jonge potentiële medewerkers?

Potentiële jonge medewerkers van de bibliotheek zijn onder de 35 jaar (Jong Bibliothecarissen Netwerk, 2019; Reputation Leaders, 2016; Bontekoning, 2015). Ze zijn hbo-geschoold richting onderwijs, marketing of communicatie of zijn afkomstig uit deze branches (Analyse vacatures, bijlage II).

## Conclusies

- Door bestaande onderzoeken naast elkaar te leggen over wensen en verwachtingen van young professionals en wat de bibliotheek als werkgever te bieden heeft, kan geconcludeerd worden dat de bibliotheek met mate voldoet aan de eisen die young professionals stellen aan hun toekomstige werkgever. Aan veel eisen wordt volgens de literatuur wel voldaan, maar bespreekt niet in welke mate;
- Generatiemanagement speelt een rol;
- De bibliotheek heeft een achterhaald imago, het past niet bij wat de bibliotheek tegenwoordig is;
- Bibliotheken zijn aan het veranderen. Daarom zijn ze op zoek naar medewerkers met andere kennis en vaardigheden dan voorheen;
- Er is weinig onderscheid te ontdekken in de eisen die gesteld worden in vacatures. Er worden veel algemene eigenschappen en vaardigheden gevraagd. Daarbij is weinig onderscheid te ontdekken in de gevraagde eigenschappen en vaardigheden per functie. Bibliotheken stellen veel eisen aan de sollicitant, maar geven in ruil daarvoor weinig prijs over de inhoud van de functie, de werkzaamheden of de organisatie. Voor functies als social media content schrijver en data scientist wordt gevraagd dat de sollicitant creatief is, zonder toelichting op welke manier creativiteit tot uiting komt binnen de functie. Creatief met tekst is een andere manier van creatief zijn dan met data science.

## Terugkoppeling & vervolgvraag

Na literatuuronderzoek werd geconcludeerd dat het onderwerp aantrekkelijk werkgeverschap en wat young professionals onder aantrekkelijk werkgeverschap verstaan recent uitgebreid onderzocht is. Dit onderzoek focust zich echter op een specifiek deel van deze young professionals, namelijk potentiële medewerkers van de bibliotheek. Wat verstaan potentiële medewerkers van de Nederlandse bibliotheekbranche onder aantrekkelijk werkgeverschap? De gevonden informatie werd besproken met de opdrachtgever. Literatuuronderzoek bleek een effectieve methode voor het verzamelen van data om een overzicht te creëren van de huidige situatie. De informatie heeft geholpen om een meer relevante richting te geven aan het onderzoek.

## 5. Showroom

Middels co-reflection werd gezamenlijk gereflecteerd op de gevonden informatie uit de literatuurstudie. Samen met Frederik Theuwis en Lonneke Jans tot een werd een passende onderzoeksrichting gezocht.

De gevonden informatie over de bibliotheek als werkgever werd sceptisch ontvangen. Vooral de resultaten over de aangeboden scholing. Hier kunnen ook onderdelen mee bedoeld worden die voor iedere medewerker verplicht is. De wens van young professionals gaat juist uit naar opleidingsmogelijkheden ten behoeve van de persoonlijke ontwikkeling en de inhoud van de functie (Reputation Leaders, 2016). *Hoe zit het met opleidingsmogelijkheden die een specifieke functie verrijken en persoonlijke ontwikkeling stimuleren?*



De aantrekkelijke medewerker voor de bibliotheek is niet ter vervanging van het huidige personeel (vervangingsvraag) zoals Hassel & Kools (2018) dat omschrijven. Er is namelijk geen behoefte aan meer van hetzelfde type medewerker, maar aan werknemers met andere achtergronden en aan meer diversiteit (Jans, 2019, persoonlijke communicatie).

## Terugkoppeling en vervolgvragen

Na literatuuronderzoek werd geconcludeerd dat het onderwerp aantrekkelijk werkgeverschap recent uitgebreid onderzocht is. Daarom is in overleg met Frederik Theuwis besloten een stap verder te zetten. Want als de bibliotheek volgens de literatuur een vrij aantrekkelijke werkgever is, hoe komt het dat deze niet als zodanig gezien wordt? Hoe komt het dat sommigen door het stoffige en oubollige imago heen prikken en toch bij de bibliotheek komen werken, en anderen niet? Naar aanleiding van deze feedback werd de onderzoeksvraag geformuleerd en de kaders van het onderzoek opgesteld.

## 6. Onderwerp en doelen

Er is dringend behoefte aan jonge medewerkers in de bibliotheek. Deze instroom is nodig omdat er op dit moment een tekort is aan jong personeel (Theuwis, Jans & Hezemans, 2019, persoonlijke communicatie) om de uitstroom van huidig personeel op te vangen (Rijksoverheid, 2017; Hassel & Kools, 2018) en de veranderende rol van de bibliotheek mede mogelijk te maken (Hassel & Kools, 2018). Wanneer dit probleem niet wordt aangepakt, kan de bibliotheek niet veranderen in de bibliotheek van de toekomst en komt het bestaansrecht van de bibliotheek in gevaar. Het doen van ontwerpgericht onderzoek is de beste aanpak omdat het onderwerp op die manier van verschillende kanten belicht kan worden en stakeholders bij het proces betrokken kunnen worden.

### Doelen

#### Kennisdoel

Na uitvoering van dit onderzoek is bekend op welke punten bibliotheken aansluiten op wensen en verwachtingen young professionals en op welke punten zij kunnen verbeteren.

#### Praktijkdoel

Na uitvoering van dit onderzoek is een praktische oplossing geboden aan bibliotheken om beter aan te sluiten op wensen en verwachtingen van young professionals.

Voor dit onderzoek is de huidige situatie bij Bibliotheek VANnU als uitgangspunt gebruikt. Omdat het een landelijk probleem betreft is de verwachting dat het advies ook op andere bibliotheken van toepassing is (Jans, Theuwis, Zaalen, 2019, persoonlijke communicatie; Aben-Assink, 2019, zie bijlage III)

## 7. Hoofdvraag

De praktijkvraag luidt:

*“Hoe kunnen bibliotheken jonge nieuwe medewerkers aantrekken?”*

### Onderzoeksvraag

Het probleem wordt benaderd vanuit het standpunt van de bibliotheken. Zij zullen naar aanleiding van dit onderzoek tot actie over moeten gaan. De onderzoeksvraag luid daarom als volgt:

*“Hoe kunnen bibliotheken aansluiten op de wensen en verwachtingen van potentiële medewerkers om als aantrekkelijke werkgever gezien te worden?”*



Dit onderzoek richt zich op werving en selectie tot nieuwe medewerkers zijn aangenomen. Gaandeweg kwamen veel uiteenlopende factoren aan het licht die op een manier van invloed zijn op of te maken hebben met het onderdeel werving en selectie. Niet alle factoren zijn meegenomen in de ontwikkeling van het advies. In dat geval zijn er overige adviezen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek voor gegeven.

## Stakeholders

Omdat de onderzoeksvraag meer toegespitst is op de bibliotheekbranche is besproken welke stakeholders er in beeld zijn. Hiervoor werd bibliotheek VANnU in Rosendaal benaderd, omdat het tekort aan jong personeel daar een dringend probleem is. Frederik heeft de onderzoeker in contact gebracht met Frédérique van Aben-Assink, directeur van de bibliotheek. Door met haar in gesprek te gaan kan de onderzoeker achterhalen hoe deze bibliotheek het tekort aan jong personeel ervaart.

## Evaluatie

Door de gevonden literatuur door te spreken met de opdrachtgever is een beter passende richting gevonden. De onderzoeksvraag is meer toegespitst op de bibliotheekbranche en beloofd daarom relevanter te zijn voor deze doelgroep en voor Cubiss als opdrachtgever. De ontwerpende methode van dit onderzoek zorgde voor de mogelijkheid de onderzoeksvraag aan te passen.

## 8. Bibliotheek/ veldonderzoek: orienting expert interview

Uit co-reflectie met Frederik Theuwis kwam het idee voort om in gesprek te gaan met de directeur van de Bibliotheek Rosendaal. Daar zou het gebrek aan instroom van jong personeel een groot probleem vormen. Door het houden van een orienting expert interview met Frédérique Aben-Assink, directeur van VANnU, kan achterhaald worden wat het probleem is en waarom het een probleem is. De expert kan de onderzoeker op weg helpen, literatuurtips geven en waarschuwen voor valkuilen (Turnhout, 2015). Dit interview valt gedeeltelijk onder veldonderzoek, omdat middels dit interview ook naar meningen, houdingen, ervaringen en doelen vraagt (Turnhout, 2015). Tijdens het interview werd gesproken over het tekort aan jong personeel bij VANnU, mogelijke oplossingsrichtingen en het imago van de bibliotheek.



## Resultaten

Tijdens het interview werd boven water gehaald wat Aben-Assink als directeur van een bibliotheek belangrijk vindt voor het goed organiseren van de bibliotheek en welke vragen VANnU hierbij stelt. Een transcript van het interview is bijgevoegd als bijlage III: orienting expert interview. Volgens Aben-Assink (2019, zie bijlage III) worstelen veel bibliotheken met dezelfde vraagstukken. Adviezen die volgen uit dit onderzoek kunnen daarom voor veel bibliotheken nuttig zijn, omdat zij zelf kunnen nagaan in welke mate adviezen bruikbaar zijn.

### *“Niemand kan om de bieb heen”*

Volgens Frédérique heeft de bibliotheek geen stoffig en oubollig imago. Het idee dat mensen niet weten wat de bibliotheek doet, is ook niet helemaal waar. De bibliotheek wordt geregeld druk bezocht. Mogelijk dat, omdat de bibliotheek in transitie zit, het veranderen van het imago een ontwikkeling is die tijd nodig heeft.

### *Generaties en talenten*

Aben-Assink gelooft dat het hebben van een mix medewerkers van verschillende generaties zorgt voor verschillende soorten mensen met verschillende kwaliteiten. Als tip gaf Aben-Assink om eens te lezen wat Aart Bontekoning daarover heeft geschreven. Daarbij is het belangrijk dat de bibliotheek haar medewerkers tevreden stelt zodat de bibliotheek hun talenten kan benutten. Wanneer de leeftijdsopbouw van de bibliotheeksector vergeleken wordt met die van de werkzame beroepsbevolking in Nederland, is te zien dat deze compleet uit verhouding is.

### *Kwalitatieve reorganisatie*

Net als veel andere bibliotheken heeft VANnU een kwalitatieve reorganisatie doorgevoerd. De functie van de bibliotheek veranderd en daarvoor zijn medewerkers met andere competenties nodig, onderschrijft ook Aben-Assink (2019, zie bijlage III). Dat hierbij veel oudere werknemers zijn vertrokken spreekt volgens Aben-Assink voor zich, omdat het personeelsbestand voornamelijk uit oudere medewerkers bestond (2019, zie bijlage III). De reorganisatie heeft ruimte gecreëerd om veel jonge mensen aan te kunnen nemen, die waren voorheen

nog niet gerepresenteerd in het personeelsbestand. Aben-Assink is er van overtuigd dat er succesfactoren aan te wijzen zijn en dat het geen toeval is dat de bibliotheek zo veel jonge medewerkers wist te trekken.

### Motivatie

Wat motiveerde de medewerkers om voor de bibliotheek te komen werken? Aben-Assink vraagt zich af wat de jonge medewerkers ertoe dreef om te komen werken voor de bibliotheek. Ze vraagt zich daarbij af wat hun beeld was van de bibliotheek en hoe die veranderd is. Of hoe de omgeving reageerde wanneer ze vertelden dat ze voor de bibliotheek werken.

### Conclusie

Aben-Assink's visie op werkgeverschap sluit nauw aan op de wensen van young professionals over aantrekkelijk werkgeverschap. Onder andere betreft het benutten van talenten en het ontwikkelen van medewerkers. Om een organisatie goed te laten werken is het belangrijk om niet alleen de focus te leggen op het binnenhalen van jong personeel, maar een mix van generaties te realiseren. Een kwalitatieve reorganisatie bood voor VANnU de oplossing op de problemen die de transitie met zich meebracht.

### Terugkoppeling en vervolgvragen

Omdat de onderzoeker het gesprek aanging in de veronderstelling dat VANnU juist de problemen ondervindt van het tekort aan personeel, is samen met Aben-Assink meteen gekeken hoe de samenwerking met VANnU anders vormgegeven kan worden. Het kan interessante informatie opleveren door met de jonge bibliotheekmedewerkers in gesprek te gaan over hun visie op de bibliotheek als werkgever. Dit idee zal eerst voorgelegd worden aan de begeleiders in de **Showroom**. In de **Bibliotheek** kan de onderzoeker meer lezen over wat Aart Bontekoning schrijft over generaties. In gesprek gaan met de directeur van VANnU leverde een helder beeld op van de organisatie en wat er leeft binnen de sector. Het bleek een waardevolle stap ter oriëntatie op het onderwerp.

## 9. Showroom: co-reflection

Het idee dat bij VANnU het tekort aan jong personeel een dringend probleem zou zijn bleek na het interview onjuist. Het is de bibliotheek juist gelukt om passende, jonge medewerkers aan te trekken. Door co-reflection toe te passen met Frederik Theuwis en Lonneke Jans is gezamenlijk tot overeenstemming gekomen dat het interviewen van de jonge bibliotheekmedewerkers werkzaam bij VANnU de logische volgende stap is. Want, hoe zijn zij bij de bibliotheek terecht gekomen? En hebben zij bij VANnU gevonden wat ze zochten?



## 10. Bibliotheek: literatuuronderzoek

Frédérique Aben-Assink gaf tijdens het oriëntatie expert interview de tip om te lezen wat Aart Bontekoning heeft geschreven over samenwerkende generaties. De informatie uit dit literatuuronderzoek is afkomstig van wetenschappelijke internetbronnen en het boek *Generaties in vergrijzende organisaties* (2015) van Aart Bontekoning. Bontekoning is organisatiepsycholoog, veranderkundige en generatie-expert. Binnen de bibliotheeksector wordt veel waarde gehecht aan zijn onderzoeken (Hezemans, 2019, persoonlijke communicatie).



Volgens Bontekoning et. al. (2018) geeft een goede werksfeer de meeste werkenergie. De sfeer wordt bepaald door het samenwerken en de relatie met collega's. Daarbij willen zij zich gehoord, betrokken en gewaardeerd voelen. Er wordt wederzijds verwachtingen uitgesproken en afgestemd, er wordt continu feedback gegeven en samen beslissingen gemaakt. Daarnaast hechten young professionals veel waarde aan zingeving, wat voor hen betekent het realiseren van doelstellingen en maatschappelijke impact realiseren. Persoonlijke ontwikkeling vinden ze belangrijker dan professionele ontwikkeling. Hiermee bedoelen zij hun eigen talenten ontdekken, vanuit eigen kracht opereren en onderzoeken wat je echt wil.

Bontekoning (2015) stelt dat alle generaties, vaak onbewust, energieverlies lijden bij verouderde sociale patronen, manieren van samenwerken, communiceren, organiseren en leiden. De jongste generatie is hier het meest gevoelig voor. Dit lijkt op de bibliotheeksector van toepassing te zijn. Young professionals verliezen werkenergie bij top-down leidinggeven en wanneer er voor hen beslist wordt in plaats van samen met hen.

Bontekoning et. al. (2018) stellen dat de sleutel tot succes ligt in het aangaan van een gesprek en op gelijkwaardige manier te werken aan verrassende oplossingen. Dit zorgt voor wederzijds begrip. Voorwaarden hiervoor zijn dat de organisatie er voor open staat en zij de jonge generatie actief ondersteunen (Bontekoning, 2014, 2015, 2017, 2018). Verandering is lastig, maar levert alle medewerkers hoge werkenergie (Bontekoning, 2015).

### **Conclusie, terugkoppeling en vervolgvraag**

Middels dit literatuuronderzoek is een completer beeld geschept van de wensen en verwachtingen van young professionals. Dit sluit aan op de vraag of jonge medewerkers de bibliotheek als aantrekkelijk ervaren. Hoe kijkt de bibliotheeksector tegen deze behoeften? In welke mate sluit de bibliotheeksector aan op deze wensen en verwachtingen?

## **11. Veldonderzoek: participant observation**

Om een idee te krijgen hoe de instroom van jong personeel door bibliotheekmedewerkers ervaren wordt heeft de onderzoeker meerdere bijeenkomsten bezocht waar trends en ontwikkelingen uit de branche besproken worden. Door middel van *participant observation* wordt de belangrijkheid van relevante factoren op eenzelfde manier ervaren als door de medewerkers (Turnhout, 2015).



De Landelijke HR bijeenkomst in de bibliotheek van Amsterdam, 5 maart 2019 en het evenement *Maak je bibliotheek toekomstbestendig* van Stichting BibliotheekWerk in Utrecht op 2 april 2019 werden bezocht om meer inzicht te krijgen in trends en ontwikkelingen. Bij deze evenementen waren professionals uit de bibliotheeksector vanuit het hele land aanwezig. Middels *informal interviews* is relevante kennis verworven over factoren die van invloed zijn op het probleem en de verschillende houdingen tegenover het probleem vanuit het perspectief van jonge bibliotheekmedewerkers, managers, HR adviseurs en directeuren van bibliotheken. *Direct observation* en *collective discussions* werden toegepast om standpunten aan het licht te brengen en mogelijke oplossingsrichtingen te bespreken.

Tevens is van de gelegenheid gebruikgemaakt om aan de sector kenbaar te maken dat de onderzoeker bezig is met een onderzoek naar aantrekkelijk werkgeverschap in de bibliotheeksector. Meteen kwamen hier veel positieve reacties op en werden er waardevolle gesprekken aangeknoopt. Het onderwerp leeft.

### **Resultaten**

Naar aanleiding van de twee bijeenkomsten waren de volgende resultaten het meest relevant voor dit onderzoek.

#### **Terminologie vacatures**

Veel gebruik van “inhoudsloze” termen in vacatures waarmee eisen worden gesteld aan de sollicitant. Dit zijn erg brede, algemene en overkoepelende termen. Vacatures vertellen weinig over de inhoud van de functie of die van de bibliotheek (Verhoeven, 2019, persoonlijke communicatie).

Daarbij worstellen bibliotheken met de eisen die je stelt aan het profiel van medewerkers, omdat het totaal andere functies betreft dan de klassieke bibliotheekfuncties (Bjerrum, 2019, persoonlijke communicatie). Het opstellen van een profiel zou helpen de juiste mensen op de juiste plek te werven.

Uit deze vacatures blijkt dat het nog niet duidelijk is waar de bibliotheek concreet naar op zoek is in nieuwe medewerkers, of wat dat voor de functie betekent. Het kan niet zo zijn dat bibliotheken voor elke functie op zoek is naar personeel met exact dezelfde vaardigheden. In veel vacatures worden op dit moment wel voor elke functie naar bijna dezelfde vaardigheden en eigenschappen verteld, zoals eerder bleek uit de **analyse vacatures** (p.13), waarbij de onderzoeker tot eenzelfde conclusie kwam.

#### **Interne communicatie en het verhaal van de bibliotheek**

Bibliotheken zijn nog erg op zoek naar het verhaal van de organisatie en de plek die zij kunnen innemen in de maatschappij. Daarbij zijn bibliotheekprofessionals van mening dat het verhaal eerst intern moet worden gedragen voordat een bibliotheek dit kan gaan uitdragen.

Het verhaal van de bibliotheek beschrijft de missie, visie, het gedachtegoed achter de producten en diensten die de bibliotheek aanbiedt en doelen van de organisatie.

### **Transitie**

Daarmee valt samen dat de transitie wordt ervaren als iets wat uitgedacht wordt op managementniveau, maar waar bibliotheekmedewerkers niet of nauwelijks bij worden betrokken (Bjerrum, 2019, persoonlijke communicatie).

### **Young professionals**

Nieuwe medewerkers die in de bibliotheek komen werken worden aangenomen op basis van wat nodig is in de toekomst. Deze medewerkers bezitten de vaardigheden die nodig zijn voor de bibliotheek in de toekomst. Daar is de bibliotheek op dit moment nog niet op ingericht, waardoor zij terechtkomen in klassieke bibliotheekfuncties in plaats van nieuwe en vaak onder hun niveau werken. Daarnaast vinden zij het lastig om oudere generaties mee te laten bewegen met de transitie. Wanneer de visie, missie en doelen van een organisatie duidelijk zijn en intern ook worden gedragen is dit mogelijk minder, omdat voor iedereen inzichtelijk wordt welke richting de bibliotheek op wil bewegen (Bjerrum, 2019, zie bijlage IV).

### **Generaties en cultuur**

Moolenbroek (2019, zie bijlage IV) stelde dat er over jonge mensen wordt gesproken als goud dat binnengehaald moet worden. Daarop zei Verhoeven (2019, zie bijlage IV) dat door de focus te leggen op jonge mensen, de oudere werkzame generaties binnen de bibliotheek zich achtergesteld voelen. Zij zijn echter nog tien tot twintig jaar werkzaam en maken ook onderdeel uit van de organisatie. Daarnaast worden volgens Bjerrum (2019, zie bijlage IV) verschillen in generaties en de bijbehorende cultuur beter zichtbaar naarmate jonge medewerkers langer werken. Huidige medewerkers bewegen niet of moeizaam mee waardoor young professionals energie verliezen en uiteindelijk de organisatie verlaten (Bjerrum & Moolenbroek, 2019, persoonlijke communicatie). Het verschil tussen de huidige organisatiecultuur en de cultuur waar de bibliotheek naar streeft is groot. Daaruit rijst de vraag op welke manier er een passende cultuur- of gedragsverandering kan plaatsvinden zodat verschillen tussen generaties overbrugd kunnen worden. Als oplossingsrichting werd door Verhoeven (2019, zie bijlage IV) tandemfuncties voorgesteld, waarbij een medewerker van een jongere generatie leert van en samenwerkt met een werknemer van een oudere generatie. Deze oplossing wordt verder toegelicht in Adviezen en aanbevelingen.

### **Imago**

Het imago van de bibliotheek wordt nog steeds als probleem ervaren. Het feit dat bibliotheekmedewerkers zelf blijven vertellen dat de sector stoffig en oubollig is helpt daar niet aan mee. Het beeld dat mensen hebben van de bibliotheek en het werk wat daarbij komt kijken klopt niet met de realiteit. Wat zich in werkelijkheid afspeelt binnen de bibliotheek wordt daardoor ook niet gezien door de jongere generatie werkenden. Er is een gat tussen het huidige imago en het gewenste imago. De vraag die daarbij gesteld wordt is, hoe kan de bibliotheek beter zichtbaar worden?

**Tot slot** uitten directeuren dat zij graag tools en instrumenten aangereikt krijgen waar ze zelf mee aan de slag kunnen om bovenstaande punten te verbeteren.

### **Conclusies**

- De terminologie in vacatures is een erkend probleem. Mogelijke oplossingen of voorbeelden van hoe het beter kan zijn echter nog niet veel gezien;
- De transitie leeft niet onder alle lagen van de organisatie, waardoor medewerkers van oudere generaties moeizaam meegaan met het veranderingsproces. Dit zorgt er weer voor dat jongere medewerkers energie verliezen of zelfs de organisatie verlaten, omdat zij klaar zijn voor de toekomst maar in klassieke bibliotheekfuncties terechtkomen. Daarom is het belangrijk om tijdens het creëren en vertellen van het verhaal van de bibliotheek, haar visie op de toekomst en haar doelen alle medewerkers van de bibliotheek mee te nemen, zodat het verhaal gedragen wordt door de gehele organisatie.

Kortom: directie, management en medewerkers van alle generaties moeten meer met elkaar in gesprek en intern beter communiceren. Hierdoor worden wensen en verwachtingen van medewerkers en van de organisatie inzichtelijk en kan de organisatie ervoor zorgen dat het verhaal van de bibliotheken door alle medewerkers wordt gedragen. Dit kan er voor zorgen dat het veranderingsproces vlotter verloopt.

## Terugkoppeling en vervolgvraag

Op dit moment zijn de ontoereikende vacatureteksten en de gebrekkige interne communicatie de grootste struikelblokken voor de sector. Hieruit rijst de vraag wat er voor nodig is om vacatureteksten doeltreffender te maken, en hoe de interne communicatie doeltreffender geregeld kan worden.

## Evaluatie

Het bezoeken van deze branche evenementen heeft veel inzicht geboden in de huidige trends en ontwikkelingen binnen de branche en hoe professionals daarmee omgaan. Er is een helder beeld geschept van de struikelblokken die medewerkers ervaren en wat zij als mogelijke oplossingen zien. Door de oplossing uit de doelgroep te halen, kan de oplossing beter aansluiten op de doelgroep, die er uiteindelijk iets mee moet kunnen (Jans, 2019, persoonlijke communicatie; Aben-Assink, 2019, zie bijlage III).

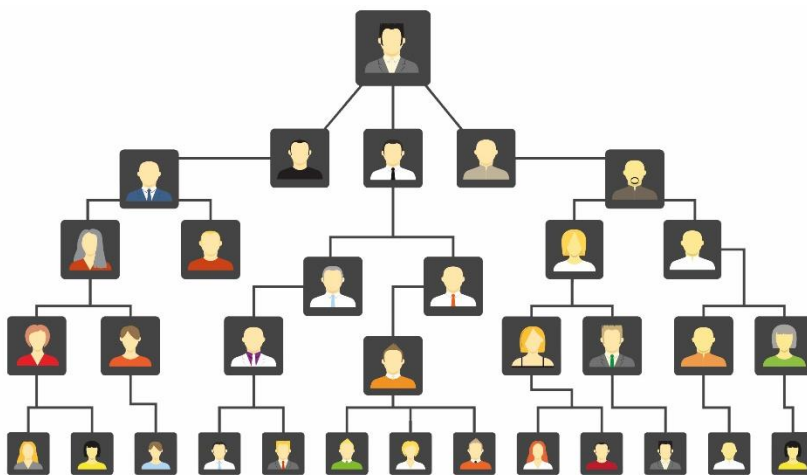
## 12. Werkplaats

De twee grootste struikelblokken op dit moment zijn vacatureteksten en interne communicatie gebleken. Hieruit rees de vraag wat er voor nodig is om vacatureteksten doeltreffender te maken, en hoe de interne communicatie doeltreffender geregeld kan worden. Naar aanleiding van deze informatie in combinatie met de gevonden literatuur werd samen met Lonneke Jans, Hans Klink en Marit Leendertse mogelijke oplossingsrichtingen bekeken waarvoor een beroepsproduct kan worden ontworpen. De volgende drie opties leken het meest relevant.



### *Functie omschrijvingen*

Een mogelijke oplossingsrichting is het schrijven van duidelijke functieomschrijvingen en analyseren welke vaardigheden daar toe behoren. Om in de bibliotheek te werken dient een medewerker over bepaalde basisvaardigheden te beschikken (Jans, persoonlijke communicatie). Vervolgens zijn voor verschillende functies binnen de bibliotheek andere vaardigheden relevant. Het opstellen van een profiel zou helpen de juiste mensen op de juiste plek te werven (Bjerrum, 2019, persoonlijke communicatie). Dit zou uitgewerkt kunnen worden in een overzicht zoals weergegeven in figuur 4.



**Figuur 4:** mogelijke vorm overzicht functies.

### *Verklarende woordenlijst*

Een verklarende woordenlijst over de vaardigheden, eigenschappen en andere eisen die worden gesteld aan de sollicitant kan ook interessant zijn wanneer dit gekoppeld wordt aan de betekenis die young professionals er aan geven. Deze nieuw generatie werkenden geven bestaande termen geregeld een nieuwe definitie (Appical, et. al., 2018). Door termen te gebruiken waar young professionals op aanhaken zouden vacatureteksten interessanter en relevanter kunnen worden voor deze doelgroep. Duidelijke functieomschrijvingen en een verklarende woordenlijst zouden bibliotheken kunnen raadplegen om aantrekkelijkere en meer interessante vacatureteksten te schrijven.

### *Interne communicatie*

Het verhaal van de bibliotheek wordt vaak niet door de gehele organisatie erkend en uitgedragen. In onderzoek van Appical, et. al. (2018) kwam naar voren dat young professionals behoefte hebben aan over

verwachtingen van elkaar. Het is mogelijk interessant om hier een oplossing voor te ontwikkelen. Daarvoor is meer informatie nodig. Want, hoe kan je ervoor zorgen dat alle medewerkers het verhaal van de bibliotheek wel dragen? En, hoe zit het met de interne communicatie binnen de bibliotheek?

## Terugkoppeling

De perspectieven van directie en managers zijn voldoende meegenomen. Momenteel zijn de huidige medewerkers zelf nog ondervertegenwoordigd voor dit onderzoek. Dit is een belangrijke stakeholder, omdat de instroom van jong personeel hun werkomgeving beïnvloed.

## 13. Veldonderzoek: interviews

Eerder bleek uit de **werkplaats** dat de stakeholdergroep huidige medewerkers nog onvoldoende wordt meegenomen in dit onderzoek. Ook bleek hier dat het interessant is om te achterhalen hoe de interne communicatie bij bibliotheken verloopt.



Tijdens het **orienting expert interview** bleek dat de directeur van de bibliotheek in Roosendaal niet weet wat de jonge medewerkers motiveerde om voor de bibliotheek te komen werken. Dit is interessant, omdat hier uit kan blijken waar young professionals op aan- en afhaken wanneer zij een baan bij de bibliotheek overwegen. Welk beeld hadden de jonge medewerkers van de bibliotheek voordat ze er kwamen werken? Hoe is dit veranderd? De bibliotheek in Roosendaal werkt volgens *het verhaal van de bibliotheek*. In hoeverre kennen de medewerkers dit verhaal, en zien zij op welke manier hun werk hier aan bijdraagt?

Uit eerdere **showroom**momenten rees de vraag hoe het zit met opleidingsmogelijkheden die een specifieke functie verrijken en de persoonlijke ontwikkeling stimuleren. En hoe komt het dat sommigen door het stoffige en oubollige imago heen prikken en toch bij de bibliotheek komen werken, en anderen niet?

Volgens de literatuur zou de bibliotheek een aantrekkelijke werkgever zijn (zie pagina 10: **Literatuuronderzoek**) maar is de bibliotheek slecht zichtbaar (zie pagina 18: **Veld: participant observation**). Ook is nu bekend welke wensen en verwachtingen jonge medewerkers van een werkgever hebben en kan middels dit interview worden bekeken of huidige jonge medewerkers dit ook vinden. Tevens stellen Appical et. al (2018), Bontekoning et. al. (2018) en Aarnoutse (2019) dat het belangrijk is om met de jongste generatie medewerkers in gesprek te gaan over wat hen aantrekt in de werkgever.

## Methode, strategie en aanpak

Middels deze interviews wil de onderzoeker achterhalen welke paden de medewerkers hebben bewandeld die hen naar de bibliotheek leidde, hoe zij het werken voor de bibliotheek ervaren en in welke mate de bibliotheek als werkgever aansluit op hun wensen en verwachtingen. Ter inspiratie zijn gevalideerde vragenlijsten uit grootschalige wetenschappelijke onderzoeken gebruikt, welke zijn beschreven in het **literatuuronderzoek** (pagina 10).

In samenwerking met onderzoekers Saskia von der Führt, Lonneke Jans en communicatiedeskundigen Dewi Driessen en Lara op het Veld zijn een aantal vragen opgesteld waarmee de gewenste informatie te achterhalen is. Deze vragenlijst is terug te vinden in bijlage V. Het interview is semigestructureerd. Vanwege de beperkte tijd die voor dit onderzoek is uitgetrokken zijn vier medewerkers geïnterviewd. De medewerkers waren allen onder de 35 jaar, drie maanden tot 2,5 jaar werkzaam bij de bibliotheek en oefenen variërende functies uit. Na afloop zijn de interviews getranscribeerd.

## Resultaten

Uit de interviews kwam veel interessante informatie, waarvan de meest relevante hieronder zijn toegelicht. De uitgewerkte transcripten zijn te vinden in de volgende bijlage VI: Transcripten interviews. De volledig uitgewerkte resultaten bevinden zich in bijlage VII: Resultaten interviews. Het is aanbevolen deze ook te lezen, omdat hier interessante informatie is verzameld die verder niet is gebruikt voor dit onderzoek.

## Imago

Voordat jonge medewerkers bij de bibliotheek terechtkwamen had het merendeel het beeld van de klassieke uitleenbibliotheek. Ook de directe omgeving van de medewerkers had dit beeld, omdat de bibliotheek niet goed zichtbaar is. Tijdens relevante studies wordt de bieb niet gezien als potentiële werkgever. Jonge

medewerkers realiseren dat zij bij kunnen dragen aan een positieve verandering van het imago. Daarnaast denken medewerkers dat de bibliotheek vaak een achtergrondrol inneemt en de samenwerkingspartner vaak voorop staat. Daardoor is ook de werkgelegenheid die achter de diverse dienstverlening huist niet zichtbaar.

### **Motivatie**

De belangrijkste motivator om voor de bibliotheek te gaan werken is de inhoud van de functie, met name omdat medewerkers voor het uitoefenen van de functie veel contact hebben met mensen. Het is daarbij van belang dat deze aansluit op de wensen en talenten van de medewerker, de werkervaring en de studie. Daarnaast solliciteerden medewerkers vanwege het aantal uren en de locatie/ afstand wonen-werken. Het samenwerken met mensen, in het bijzonder kinderen, wordt aantrekkelijk gevonden, zoals eerder bleek uit de enquête van JBN & Probiblio (2018). Ook het werken op externe locaties wordt aantrekkelijk gevonden. Tijdelijke functies zijn voor young professionals juist interessant omdat het hen de kans biedt om te ontdekken of de functie iets voor hen is.

### **Ervaring vacature**

Uit de vacatures van de functies waar deze medewerkers op solliciteerden werd niet altijd duidelijk wat de bibliotheek inhoudelijk doet. Ook werd niet altijd duidelijk wat de functie inhoudt of welke werkzaamheden ze geacht worden uit te voeren. Daardoor kon in enkele gevallen ook niet uit de vacature opgemaakt worden waarom het een baan op hbo niveau is. Eén medewerker dacht zelfs dat het om een vrijwillige vacature ging. De vacatures waren erg lang, stelden veel eisen aan de sollicitant en werden daarom niet altijd helemaal gelezen.

### **Visie/ verhaal van de bibliotheek**

De meeste medewerkers denken bij het verhaal of de visie van de bibliotheek direct aan “*van collectie naar connectie*”. Dit komt overeen met de visie zoals die VANnU die heeft omschreven in het strategisch beleidsplan (de Bibliotheek VANnU, n.d.). De medewerkers weten allen in hun eigen woorden de visie en de daarbij behorende doelstellingen te verwoorden, terwijl jonge bibliotheekmedewerkers over het algemeen van mening zijn dat er visie mist vanuit de organisatie (JBN & Probiblio, 2018).

### **Functie**

Daarbij herkennen ze ook hoe hun eigen werkzaamheden bijdragen aan de organisatiedoelstellingen, het werk is zinvol. Medewerkers ervaren veel zelfstandigheid en verantwoordelijk over hun werk. Daarnaast ervaren ze “heel erg veel” vrijheid in de manier waarop, hoe, waar en wanneer ze werken. Dat komt overeen met hoe andere jonge bibliotheekmedewerkers het werk ervaren (JBN & Probiblio, 2018).

### **Organisatie**

Jonge bibliotheekmedewerkers zien graag een mix van leeftijden in het personeelsbestand. Continu in- en doorstroom vinden zij belangrijk en houdt een organisatie levendig. De bibliotheek wordt gezien als een fijne werkgever. Er is een goede balans tussen werk en privé en het werken in een kleine organisatie is gezellig. De veranderingen in de bibliotheek (transitie, fusie, reorganisatie) maken de bibliotheek een aantrekkelijke werkgever. Het zorgt voor veel afwisseling, uitdaging en energie, wat overeenkomt met de resultaten uit de enquête over jong bibliotheekmedewerkers (JBN & Probiblio, 2018). De reorganisatie wordt positief ervaren, iets wat bijdraagt aan de transitie die de bibliotheek nastreeft: *van collectie naar connectie*.

### **Feedback**

Medewerkers in de backoffice ontvangen snel feedback, vanwege de korte lijnen met directie. Leesmediaconsulenten merken op dat ze heel erg losgelaten worden en daarom weinig feedback ontvangen op hun werkzaamheden. Dat zou naar eigen zeggen wat meer mogen, al heeft niet iedereen daar behoefte aan. Ze verwachten dat als er iets scheelt daarover gecommuniceerd wordt.

### **Waardering**

Waardering wordt in de backoffice vaak uitgesproken, daar zijn medewerkers heel tevreden over. Het delen van ervaringen via een WhatsApp groep waar collega's op reageren wordt ook gezien als een uiting van waardering. Deze waardering wordt ook buiten de WhatsApp groep over elkaar uitgesproken. Leesmediaconsulenten halen voornamelijk waardering uit het werken met kinderen en het overtuigen van de leerkracht. Het krijgen van een vast contract wordt ook ervaren als een blijk van waardering.

### **Interne communicatie**

In de backoffice worden korte lijnen met directie, managers en programmamakers ervaren. Dit zorgt voor een fijne samenwerking waardoor medewerkers hun functie goed kunnen uitoefenen. Medewerkers voelen zich vrij om vragen te stellen en struikelblokken aan te geven.

### **Energie opwerkkers**

Naast de veranderingen binnen de bibliotheek (transitie, reorganisatie, fusie) krijgen medewerkers veel energie van het samenwerken met collega's. In tegenstelling tot wat blijkt uit de enquête van JBN & Probiblio (2018) ervaren de jonge medewerkers van VANnU wel het teamgevoel. Medewerkers beoordelen elkaar als fijne collega met een prettige persoonlijkheid. Dat jonge medewerkers elkaar zo zien bleek eerder uit de enquête van JBN & Probiblio (2018). Het zorgt voor een goede sfeer. Daarnaast vinden bibliotheekmedewerkers het werk dat zij doen belangrijk, wat ook van elkaar wordt opgemerkt. Ook krijgen medewerkers veel energie van het werken met kinderen, de invloed die zij op hun ontwikkeling hebben en het overtuigen van de leerkracht. Medewerkers ervaren dat zij een behoefte in de samenleving vervullen.

### **Verlies energie**

Binnen de organisatie zijn veel wensen om dingen uit te voeren, vaak wordt dat beperkt door tijd, geld en de gemeenten. Dit resulteert in frustraties en het verlies van energie en motivatie. Beperkte middelen is het grootste struikelblok dat medewerkers ervaren. Echter, wanneer ideeën serieus worden overwogen en daarna blijkt dat het vanwege financiële redenen of tijdgebrek toch niet gaat, is daar vanuit de medewerkers begrip voor. Daarnaast vinden medewerkers het knap hoe veel er wél wordt gedaan met weinig middelen.

Ondanks dat het erg gezellig is bij de bibliotheek, ervaren medewerkers een scheiding tussen de front- en de backoffice waardoor zij onderling weinig contact hebben. Dat vinden sommige medewerkers jammer. Ook zijn niet alle medewerkers fan van flexplekken, omdat er niet altijd genoeg werkplekken zijn. Iets gedaan krijgen duurt soms even omdat er meerder stappen gezet moeten worden binnen de organisatie.

### **Behoeften**

Alle medewerkers vinden het fijn om mee te maken hoe andere bibliotheken te werk gaan, bijvoorbeeld door met medewerkers van andere bibliotheken met eenzelfde functie in gesprek te gaan. Medewerkers zijn niet altijd op de hoogte van de inhoud van de organisatie en wat er allemaal gedaan wordt. In de backoffice wordt dit meer ervaren. Deze informatie is niet nodig om de functie uit te kunnen oefenen en is puur persoonlijke interesse. Daarnaast vinden medewerkers dat het gedeeltelijk de eigen verantwoordelijkheid is om hier in te duiken.

### **Toekomstperspectief**

Medewerkers verwachten vijf tot tien jaar werkzaam te blijven bij de bibliotheek. Deze tijd willen ze besteden aan groeien binnen de functie en zorgen dat opgestarte projecten lopen. Ook willen ze de relatief nieuwe functies als leesmediaconsulent verder ontwikkelen. Daarna hebben ze behoefte aan een nieuwe uitdaging, mogelijk in de vorm van een nieuwe werkgever. Sommige medewerkers willen graag binnen de bibliotheeksector blijven werken, anderen hebben juist behoefte aan een ander soort organisatie.

### **Leren en ontwikkelen**

De afgelopen jaren heeft niemand een opleiding gevolgd ter verrijking van zijn of haar functie, terwijl volgens JBN & Probiblio (2018) het merendeel van de jonge bibliotheekmedewerkers juist gebruikmaken van opleidingsmogelijkheden. Frontoffice medewerkers hebben een aantal keer per jaar een workshop of training en leesmediaconsulenten volgen cursussen bij Cubiss, wat overeenkomt met de resultaten van de enquête van JBN & Probiblio (2018). Voor de hele organisatie worden er dagen georganiseerd rondom een bepaald thema, waar "her en der" gebruik van wordt gemaakt. Nieuwe medewerkers volgen een verplichte cursus gerelateerd aan hun nieuwe aanstelling.

Bibliotheek VANnU wil het komende jaar beginnen met het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen voor alle medewerkers, iets waar andere jonge bibliotheekmedewerkers vaak al gebruik van maken (JBN & Probiblio, 2018). Dit is volgens de jonge medewerkers goed om de kwaliteit te waarborgen. Daarnaast zijn de medewerkers van mening dat het voor iedereen goed en leuk is om te blijven ontwikkelen. Door het aanbieden van scholingsmogelijkheden raken medewerkers gemotiveerd om zelf initiatief te nemen om bij de tijd te blijven.

### **Doorgroei**

In de backoffice worden geen doorgroeimogelijkheden ervaren vanwege het soort functie; die is bij elke organisatie nagenoeg hetzelfde. Er is dan ook geen behoefte om door te groeien.



Sommige jonge medewerkers willen graag doorgroeien binnen de bibliotheek, al weten ze niet wat een stap hoger dan in zou moeten houden. Coördinator van een groep collega's wordt doorgaans gezien als eindstation. Voorlopig zien medewerkers nog voldoende uitdagingen en mogelijkheden om binnen de huidige functie te groeien en ontwikkelen.

### Arbeidsvoorwaarden

Primaire arbeidsvoorwaarden worden beoordeeld als goed en gelijkwaardig in vergelijking met de commerciële sector. Dat komt overeen met de resultaten van de enquête onder jonge bibliotheekmedewerkers uit 2018 (JBN & Probiblio). Daarin stelde 74 procent dat zij de primaire arbeidsvoorwaarden een adequate beloning vonden voor de uit te voeren taken en verantwoordelijkheden. De secundaire arbeidsvoorwaarden daarentegen worden minimaal bevonden. Zo krijgen medewerkers minder verlof dan in de commerciële sector en is de eindejaarsuitkering minimaal. Echter wordt er door de medewerkers ook de vraag gesteld of dat de bibliotheeksector de uitzondering is met relatief minimale secundaire arbeidsvoorwaarden, of dat het beeld van managers met een dertiende maand en een leaseauto niet juist de uitzonderingen zijn?

### Conclusie

De bibliotheek VANnU is een aantrekkelijke werkgever voor young professionals, ook liggen er nog veel kansen. Juist de reorganisatie, de transitie en andere veranderingen maken de bibliotheek tot een aantrekkelijke werkgever. Een reorganisatie creëert namelijk ruimte voor jonge medewerkers om in te stromen. Ook heeft VANnU een duidelijk visie met doelstellingen beschreven, iets waarbij zij vooruitstrevend lijken op andere bibliotheken.

Medewerkers zouden een actievere rol kunnen spelen in het verbeteren van het imago en de zichtbaarheid van de bibliotheek. Het imago van de bibliotheek is nog steeds een probleem. Het beeld dat jongvolwassenen bij de bieb hebben klopt niet met de realiteit. Rond zichtbaarheid van de bibliotheek bij relevante studies valt ook winst te behalen. Het idee dat ook de werkgelegenheid binnen de bibliotheek slecht zichtbaar is doordat de bieb vaak een achtergrondrol inneemt wordt bevestigd door Jans (2019, persoonlijke communicatie).

Ook liggen er kansen om de interne communicatie te bevorderen, zodat alle medewerkers op de hoogte zijn van de inhoud van de bibliotheek. Daar is vanuit de jonge medewerkers behoefte aan, omdat zij niet altijd op de hoogte zijn van de inhoud van de bibliotheek.

### Terugkoppeling en vervolgvraag

Eerder bleek uit [literatuuronderzoek](#) dat young professionals behoefte hebben aan duidelijke communicatie over verwachtingen (Appical, et. al., 2018). Uit eerder [veldonderzoek](#) bleek dat de interne communicatie een van de grotere struikelblokken is die bibliotheekprofessionals ervaren. Dit onderwerp kwam tijdens de interviews opnieuw terug en lijkt de kern of het startpunt van het probleem zijn: wanneer de interne communicatie op orde is, het verhaal van de bibliotheek wordt gedragen en verwachtingen helder zijn kan pas extern gecommuniceerd worden. Jans (2019, persoonlijke communicatie) bevestigde dit idee. Ter ondersteuning van dit idee zal de onderzoeker opnieuw literatuuronderzoek uitvoeren. Daarnaast lijkt het imago van de bibliotheek nog steeds niet overeen te komen met het gewenste imago.

- *Hoe kan interne communicatie gestimuleerd worden?*
- *Hoe kan de bibliotheek beter zichtbaar worden?*

Voor dit onderzoek zijn slechts vier interviews gehouden vanwege de beperkte tijd die voor dit onderzoek is uitgetrokken. In het vervolg raadt de onderzoeker aan om meer interviews te houden totdat de informatie verzadigd raakt.

## 14. Showroom

Na afronding van de interviews werd op de resultaten gereflecteerd met Jans, Theuwis en Leendertse en gekoppeld aan de eerder toegelichte oplossingsrichtingen.

### Vacatures

Opnieuw werd bevestigd dat de vacatures die bibliotheken uitzetten een probleem vormen, omdat deze geen duidelijkheid scheppen over de inhoud van de bibliotheek of de functie. Deze oplossingsrichting is door Cubiss opgepakt, omdat gedacht werd dat dit



geen oplossing biedt voor de kern van het probleem. Cubiss startte met twee trajecten bij de Bibliotheek Roosendaal en Bibliotheek Veldhoven om vacatures te verbeteren, hierover meer in *effecten en conclusies*.

#### *Interne communicatie*

De interne communicatie van de bibliotheek kan beter. Hier ligt ook volgens Jans, Theuwis en Leendertse (2019) de kern van het probleem. Ga als bibliotheekorganisatie in gesprek met de medewerkers over het verhaal van de bibliotheek, wat het verhaal voor de medewerkers betekent, hoe hun werk daar aan bijdraagt en welke struikelblokken zij ervaren. Bontekoning et. al. (2018) gaven al aan dat hier de sleutel ligt tot succes. Op deze manier worden alle medewerkers gehoord en betrokken bij de organisatie, weet men beter van elkaar waar collega's aan werken en gaan zij waarschijnlijk beter herkennen hoe eigen werkzaamheden bijdragen aan de visie en doelstellingen van de bibliotheek. Het advies is gegeven om het gesprek vorm te geven aan de hand van de Golden Circle van Simon Sinek (2009), een wetenschappelijk gevalideerd model. Theuwis en Jans (2019, persoonlijke communicatie) geven aan dat Cubiss middels een documentaire over de toekomst van de bibliotheek probeert het gesprek aan te wakkeren, maar dit nog niet voldoende lukt. Een tool die dit gesprek stimuleert zou hierbij kunnen helpen.

#### *Beoordelingscyclus*

Iets waar young professionals volgens de literatuur (Bontekoning, 2015; 2018) energie door verliezen is de manier van beoordelen. Er wordt vaak top-down geëvalueerd en niet gelijkwaardig. Het betreft een evaluatie over de medewerker en niet over de samenwerking tussen medewerker en leidinggevende. Hoe kan de beoordelingscyclus aangepast worden naar iets wat young professionals meer inspireert? In samenwerking met studenten van Hogeschool Zuyd gaat Cubiss op zoek naar het antwoord, hierover meer onder *effecten en conclusies*. Voor dit onderzoek wordt hier niet verder op ingegaan.

### Terugkoppeling

De oorspronkelijke onderzoeksvraag luidde: *hoe kunnen bibliotheken aansluiten op de wensen en verwachtingen van young professionals om als aantrekkelijke medewerker gezien te worden?*

Door te kiezen voor een oplossing richting interne communicatie wordt antwoord gegeven op een andere vraag: *hoe kunnen bibliotheken aansluiten op de wensen en verwachtingen van huidige medewerkers om als aantrekkelijke medewerker gezien te worden?*

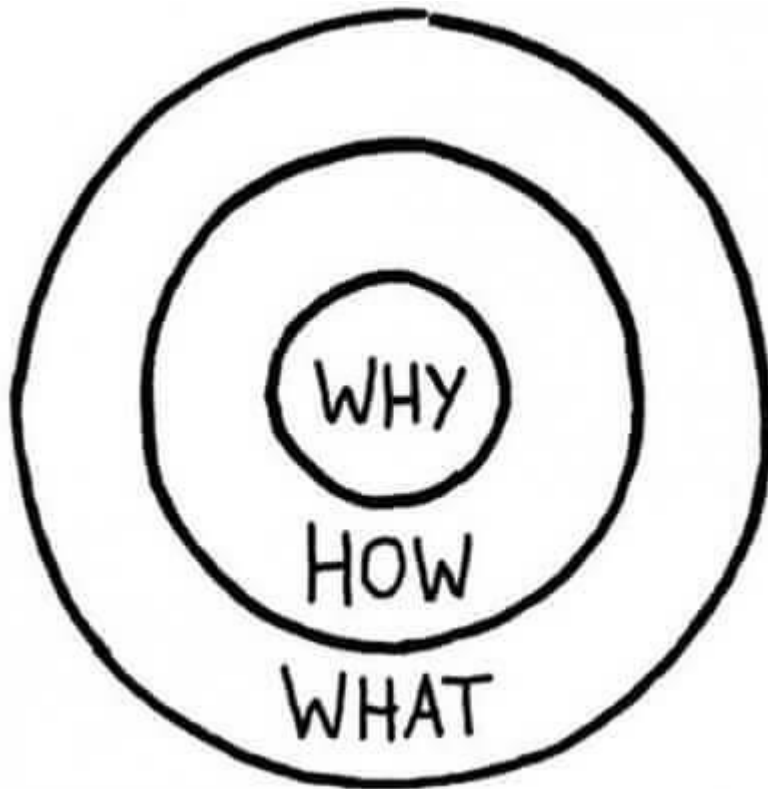
Er is besloten om deze richting op te gaan omdat is gebleken dat daar de behoefte ligt vanuit het veld (Theuwis, Jans, 2019, persoonlijke communicatie). De verwachting is dat een deel van de obstakels die jonge medewerkers voorkomen kunnen worden door beter intern te communiceren. Op deze manier wordt de bibliotheek een aantrekkelijkere werkgever voor de huidige medewerkers. Wanneer intern duidelijkheid en draagvlak is gecreëerd rondom het verhaal / de visie van de bibliotheek en de wensen en verwachtingen van de huidige medewerkers kan de organisatie eensgezind naar buiten toe werken aan haar zichtbaarheid. Om deze verwachting te bevestigen wordt opnieuw literatuuronderzoek uitgevoerd naar de Golden Circle en interne communicatie.

## 15. Bibliotheek: literatuuronderzoek

Het gesprek dat volgens eerdere onderdelen een mogelijke oplossing vormt voor de interne communicatie en als effect daarvan de imago- verandering kan mogelijk gebaseerd worden op de Golden Circle van Simon Sinek. Hierom is literatuuronderzoek gedaan naar dit model. Hiervoor is gebruikgemaakt van Sinek's boek en zijn TED-talk waarin hij zijn model toelicht.

### Resultaten

De Golden Circle van Simon Sinek (2009, weergegeven in afbeelding 5) is een simpel maar krachtig model wat in kaart brengt met wat, hoe en waarom een organisatie zich onderscheidt van anderen. Sinek wil verduidelijken dat het belangrijk is om te beginnen bij waarom je iets doet en daarna pas te kijken naar hoe je hetgeen doet.



Afbeelding 5: De Golden Circle van Simon Sinek (2009).

Volgens Sinek (2009) zou het aannemen van mensen die geloven waar jij in gelooft het doel van een organisatie moeten zijn. Dat kan volgens hem als je met anderen praat over waar jij in gelooft. Zo trek je diegenen aan die ook geloven wat jij gelooft.

Wanneer je middels de Golden Circle communiceert van binnen naar buiten, spreek je direct dat deel van het brein aan dat gedrag bestuurd (Sinek, 2009). Daarna komt het rationaliseren met tastbare dingen als producten en diensten. Sinek (2010) stelde de vraag; “als je niet weet waarom je doet wat je doet, en mensen om je heen reageren op waarom je doet wat je doet, hoe kun je er dan ooit voor zorgen dat mensen deel willen uitmaken van en loyaal zijn aan wat je doet?”.

Organisaties met een sociaal doel of duidelijke why hebben een positief effect op de maatschappij. Hun merkverhaal leent zich beter voor free publicity, dan bedrijven die winst nastreven. Het hogere doel moet in het DNA van de organisatie zitten (Hoogkamer, 2019).

## Conclusie

Om goed het verhaal van de bibliotheek te kunnen vertellen is het belangrijk dat het communiceren ervan begint met waarom. Waarom doet de bibliotheek wat ze doet? Van daaruit kan de bibliotheek extern gaan communiceren. Daarvoor is het noodzakelijk dat alle medewerkers binnen de bibliotheek onderdeel uitmaken van het verhaal van de bibliotheek en het verhaal wordt gedragen door alle medewerkers, zoals bij bibliotheek VANnU.

De eerste stappen richting imagoverbetering liggen in het ophelderen van het waarom, met als doel dat alle medewerkers zien hoe hun werk bijdraagt aan het hoger doel en dit verhaal ook naar buiten dragen. Om dat voor elkaar te krijgen is het noodzakelijk dat de gehele organisatie met elkaar in gesprek gaat. Dat alle medewerkers met elkaar bespreken waarom zij bij de bibliotheek werken en waarom zij doen wat ze doen (individueel, vanuit hun eigen drijfveren). Daarna volgt de stap om te kijken op organisatorisch niveau, waarom doet de bibliotheek wat ze doen?

Omdat de bibliotheek in transitie is zou ook naar het toekomstbeeld gekeken kunnen worden. Waarom doet de bibliotheek in de toekomst wat ze doen, en hoe passen de functies van medewerkers daar juist in?

## Terugkoppeling en vervolgvraag

Dit model helpt te verantwoorden waarom de onderzoeker denkt dat het aangaan van het gesprek intern de oplossing biedt, omdat het model toelicht waarom het van belang is om intern te beginnen. Dit helpt tevens om het advies te valideren. Het model wordt hierna in de werkplaats gebruikt om een gespreksformat op te stellen.

## 16. Werkplaats

In samenwerking met Lonneke Jans en Marieke Hezemans werd middels co-creation en ideation bekeken hoe het model van Simon Sinek toegepast kan worden op een gesprek. Er werd besproken welke informatie het gesprek moet ophelderen en hoe daar het beste naar kan worden gevraagd. Vervolgens heeft de onderzoeker een eerste versie opgezet die voldeed aan de gestelde eisen. Tijdens het **interviewen** vertelde een medewerker dat de vragen haar aan het denken zette over het werkgeverschap van de bibliotheek en haar rol binnen de organisatie. Dat is wat de onderzoeker met de gesprekstool wil stimuleren, daarom zijn de interviewvragen ter inspiratie gebruikt. Ook heeft de onderzoeker formats voor gesprekken en focusgroepen en de Koerskaart Generaties in Dialoog (Bontekoning, Rauwerdink & Greiner, 2015) geanalyseerd die eerder door Cubiss zijn gebruikt. De Koerskaart is een wetenschappelijk gevalideerde methode. Hieruit kwam voort wat een gebruikelijke opbouw voor een gesprek is en welke onderwerpen besproken kunnen worden.

Voordelen van een dergelijke kaart volgens Jans (2019, persoonlijke communicatie) tijdens eerder gebruik:

- Actief; alle deelnemers zitten of staan er omheen;
- Iedereen is eigenaar van het proces;
- Opgedeeld in overzichtelijke stukjes;

Nadelen:

- Er staat te veel te doen in een bepaalde tijd, waardoor het te lang duurt;
- 2 uur is te lang, wel is er een tijdsaanduiding nodig om de urgentie duidelijk te maken;
- Door vermelding tijdsindicatie gaan deelnemers zich er mee bemoeien als er van afgeweken wordt, ook al is het van waarde om ergens extra tijd aan te besteden;
- Te veel tekst op de kaart;
- Te groot, maximaal A3 kunnen de meeste organisaties zelf printen. Anders 2 A4 naast elkaar.

De golden circle is in het Nederlands toegepast, omdat bibliotheekmedewerkers in het algemeen niet gesteld zijn op Engelstalige termen (Jans, 2019, persoonlijke communicatie). De uitwerking van deze analyse is terug te vinden in bijlage IX.

## Resultaten

Het leek logisch om eerst individueel in te gaan op het waarom van de medewerker en vervolgens gezamenlijk te analyseren wat het waarom is van de bibliotheek. Hierna kunnen deze naast elkaar gelegd worden om te kijken op welke punten het waarom van de medewerker en de bibliotheek overeenkomen en waar er verschillen zijn. Deze eerste versie van het gespreksformat is terug te vinden in bijlage IX

Doordat meerdere stakeholders het intern communiceren erkennen als de kern van het probleem en dit ook blijkt uit veldonderzoek kan worden gewaarborgd dat deze oplossingsrichting ook daadwerkelijk de kern van het probleem oplost. De eerste opzet voor het gesprek zal worden voorgelegd aan de stakeholders en communicatie experts om feedback te verzamelen waarmee de oplossing verbeterd kan worden.

## 17. Veldonderzoek: enquête

In samenwerking met Von der Führ is een online enquête opgesteld waarmee bij potentiële medewerkers van de bibliotheek kan worden nagegaan wat zij aantrekkelijk werkgeverschap vinden. Deze vragenlijst is bijgevoegd als bijlage X. Inspiratie voor deze vragen werd gehaald uit gevalideerde vragenlijsten van grootschalige wetenschappelijke onderzoek, besproken in het **literatuuronderzoek** op pagina 10.



Er is gekozen voor een enquête omdat op deze manier een grote groep mensen bereikt kan worden, de objectiviteit gewaarborgd blijft en de manier van vragen is gestandaardiseerd waardoor eenduidige antwoorden worden verkregen. Mogelijk zijn respondenten geneigd om sociaal wenselijk te antwoorden (Verhoeven, 2018). Respondenten zijn verplicht alle onderdelen van de enquête in te vullen.

De enquête vraagt wat de doelgroep belangrijk vindt in hun (toekomstige) baan. Deze informatie kan worden gebruikt om te vergelijken of de wensen en verwachtingen van potentiële bibliotheekmedewerkers overeenkomen met wat de bibliotheek als werkgever te bieden heeft. Ook kan worden vergeleken in hoeverre de doelgroep dezelfde wensen en verwachtingen hebben als young professionals volgens de literatuur. Deze wens komt voort uit het *Werkplan Cubiss Brabant* (Cubiss & Provincie Brabant, 2018).

### Populatie

De enquête wordt verspreid onder mbo, hbo en wo studenten uit Brabant en Limburg die in het laatste jaar van hun opleiding zitten en personen die net zijn afgestudeerd, maximaal tot twee jaar. Er wordt gezocht naar respondenten van relevante studies (als gevonden in *analyse vacatures*, p.10). Hiertoe behoren de Pabo en ander onderwijs, marketing en communicatie, P&O en HR, financieel en sociaal culturele studies. Er wordt met name gezocht naar respondenten die hbo-geschoold zijn, een deel mbo 4 en enkele wo-geschoolden, omdat deze niveaus het beste aansluiten op het werkveld van de bibliotheek (Hassel & Kools, 2018).

De enquête zal verspreid worden via toegankelijke kanalen van Fontys, zoals Fontys Connect en de Facebookgroep. Deze media worden door medestudenten veel gebruikt om respondenten te werven voor onderzoeken. Ook behoren personen uit de persoonlijke sociale kringen van de onderzoeker en collega's van Cubiss tot de onderzoekspopulatie, waaronder studenten en docenten van Fontys Tilburg en Eindhoven, Avans Breda en Tilburg, Breda University, NHTV/BUAS, Tilburg University, Hogeschool Zuyd en Maastricht University. Daarnaast wordt de enquête gedeeld via de LinkedIn en Facebook accounts van de onderzoeker en Cubiss. De enquête werd uitgezet op 2 mei 2019. Er werd data verzameld tot 17 mei 2019. Resultaten en conclusie worden besproken met von der Führ.

Voordat de enquête werd uitgezet is deze eerst getest middels een pilot questionnaire.

## 18. Lab: pilot questionnaire

Na het opstellen van de vragenlijst zijn de vragen de routing gecontroleerd door Jans. Aan de vraagstelling of de routing werd niets veranderd. De opgestelde enquête is middels een pilot questionnaire op gebruiksvriendelijkheid en taal getest op een desktop en een mobiele telefoon. Vragen waren duidelijk en deelnemers waren bereid alle vragen te beantwoorden. De vragenlijst is uitgezet na het verbeteren van enkele taal- en grammaticafouten.



### Evaluatie

Nadat de enquête was uitgezet heeft een derde onderzoekexpert de vragenlijst doorlopen. Hier bleek dat de vragen en antwoorden niet uitsluitend en uitputtend waren. Omdat de benodigde informatie desondanks te achterhalen was en de enquête al online stond, is er voor gekozen geen verdere aanpassingen meer te doen aan de enquête. Ondanks dat de vragenlijst is opgesteld in samenwerking met twee onderzoekers zijn er fouten in achtergebleven. Een echt goede vragenlijst opstellen bleek lastiger dan gedacht.

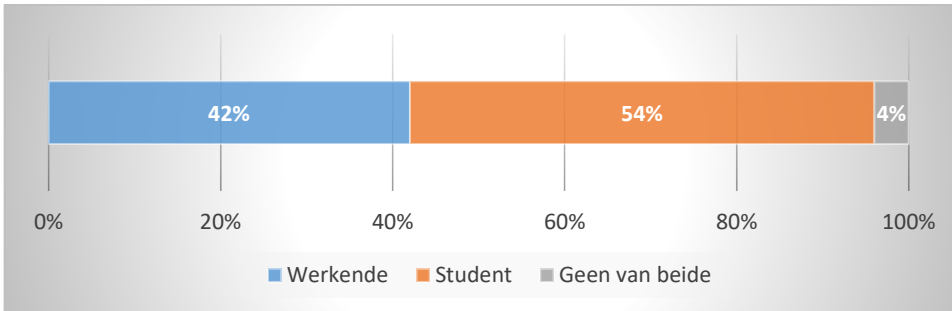
## 19. Veldonderzoek: enquête: vervolg

### Resultaten

Hier volgen de meest relevante resultaten uit de enquête. Een beschrijving van de volledige resultaten is bijgevoegd als bijlage XI.



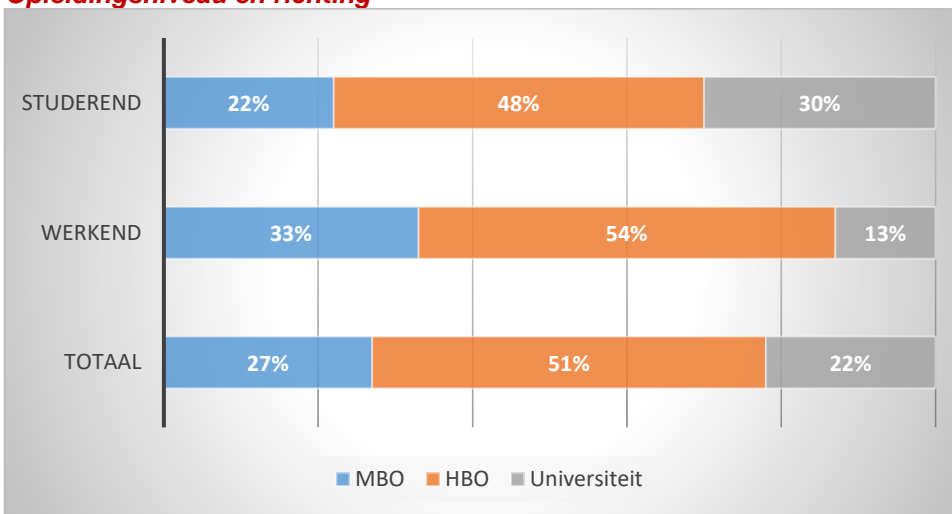
### Hoofdactiviteit



Figuur 1.1: Hoofdactiviteit (n=118)

Iets meer dan de helft van degenen die de vragenlijst hebben ingevuld zijn nog studierend en ruim twee vijfde deel is werkend. Er is een kleine groep (4%) die noch werkend is noch studierend. Waarschijnlijk zijn dat afgestudeerden die nog geen werk hebben.

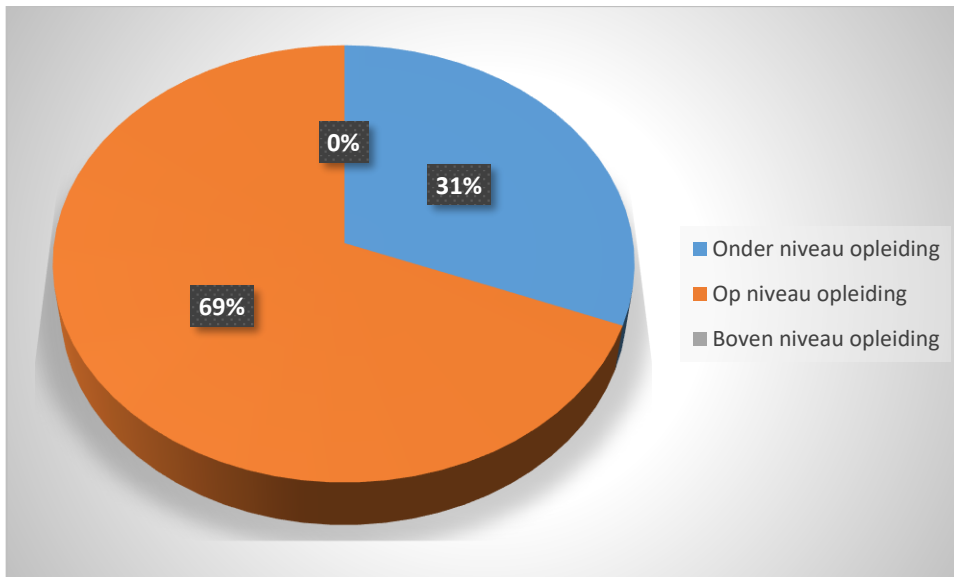
### Opleidingsniveau en richting



Figuur 2.1 Opleidingsniveau (n=118)

De studerenden zijn wat hoger opgeleid dan de werkenden zoals in bovenstaande figuur is af te lezen. Bij de studerenden zit 30 procent op de universiteit en onder de werkenden is het deel universitair geschoolden met dertien procent aanmerkelijk lager. Er was een grote diversiteit aan opleidingsrichtingen waar te nemen. De meest voorkomende richtingen zijn:

1. Communicatie
2. Onderwijs
3. Logistiek



Figuur 3.2 Sluit de functie qua niveau aan op de vooropleiding (n=49)

Geen enkele werkende respondent heeft een baan boven het niveau van zijn of haar opleiding, de meeste (69%) werkt op niveau en ongeveer een derde deel heeft een functie onder het niveau van de opleiding.

## Resultaten werkenden

### Belangrijk in de baan

De top 5 wat is van belang in je baan?

	Werkenden	Studerenden
1	Inhoud van het werk	Inhoud van het werk
2	Relatie met collega's	Relatie met collega's
3	Doorgroeimogelijkheden	Doorgroeimogelijkheden
4	Relatie met leidinggevende	Relatie met leidinggevende
5	Balans werk-privé	Balans werk-privé

De top 5 van belangrijkste zaken in een (toekomstige) baan is gelijk voor de werkenden en studerenden. Het gaat hierbij om niet-materiele zaken waarbij de inhoud van het werk bovenaan staat.

Laptop/tablet/smartphone/auto van de zaak is verreweg het minst van belang. Wel voor studerenden belangrijker dan voor werkenden. Het aantal vakantiedagen is voor studerenden belangrijker dan werkenden.

De responsgroep vindt het van belang dat het werk gevarieerd, uitdagend en zinvol is. Verder is het krijgen van feedback ook voor ruim 90% van (groot) belang. Het zelf indelen van het werk is voor 3 op de 4 respondenten van belang. Het minst belangrijk vindt men het ervaring opdoen op verschillende afdelingen, al heeft ook hier iets meer dan de helft aangegeven dit belangrijk te vinden.

### Redenen om te vertrekken

Top 3

1. Gebrek aan uitdaging in huidige baan / meer uitdaging bij nieuwe baan
2. Gebrek aan relatie met collega's
3. Te laag salaris huidige baan / meer verdienen bij nieuwe baan



*Redenen om te blijven*

Top 3

1. Collega's
2. Doorgroeimogelijkheden
3. Werksfeer

“Vooralsfeer. Dat is met 40 uur per week belangrijker dan wat dan ook.” Aldus een respondent (zie bijlage X).





## Resultaten studenten

Welke zaken zijn van belang wanneer je op zoek gaat naar een baan?

Top 3

1. Salaris
2. Collega's, type organisatie, reisafstand / locatie, inhoud van het werk en werkzaamheden
3. Doorgroeimogelijkheden, uitdaging, uren en werktijden



## Conclusie

31 procent van respondenten geeft aan onder het opleidingsniveau te werken. Dit geeft aan dat het is niet uitzonderlijk is voor de bibliotheeksector dat medewerkers onder het opleidingsniveau werken (Bjerrum, 2019, zie bijlage IV).

Opvallend is dat nergens in de resultaten het leveren van een maatschappelijke bijdrage gezien wordt als belangrijke wens, terwijl uit veel literatuur blijkt dat deze groep hier veel waarde aan hecht (Appical et. al. 2018; Bontekoning, 2018). Salaris wordt juist belangrijker gevonden dan de literatuur beweert (Appical, et. al. 2018), met name bij het zoeken naar een eerste baan. Toch hechten respondenten de meeste waarde aan immateriële zaken als sfeer, relaties en uitdaging, wat ook uit eerder literatuuronderzoek bleek (Reputation Leaders, 2016; Appical, et. al. 2018; Bontekoning, 2018). Respondenten die al werken hechten hier nog meer waarde aan dan studenten.

Doorgroeimogelijkheden zijn van belang bij het zoeken naar een baan en spelen ook een rol bij het besluit om bij een werkgever te blijven of deze te verlaten. Dat komt overeen met de wens van young professionals om door te stromen bij de huidige werkgever (Reputation Leaders, 2016). Blijven leren en ontwikkelen wordt enigszins belangrijk gevonden. Respondenten hebben weinig behoefte om op verschillende afdelingen van een organisatie ervaring op te doen, dat staat haaks op wat de literatuur beweert over deze behoefte (Reputation Leaders, 2016).

## Terugkoppeling en vervolgvraag

Stellingen uit de literatuur komen niet altijd of in andere maten terug in de resultaten van deze enquête. Dit kan te maken hebben met het feit dat de literatuur schrijft over de generatie wereldwijd of in Nederland en de enquête zich heeft gefocust op een specifiek deel van deze doelgroep. Door de aangetoonde verschillen zouden nuances in het advies anders gelegd kunnen worden, afhankelijk van wat belangrijk gevonden wordt volgens deze enquête. Zo zou in vacatures minder de nadruk kunnen liggen op de maatschappelijke rol die de bibliotheek vervuld en meer op de inhoud van de functie, waarvan uit [veldonderzoek](#) al bleek dat deze vaak onduidelijk zijn.

## Evaluatie

Het is met mate gelukt om respondenten van relevante studies te vinden, zoals de wens was vanuit het Werkplan (Cubiss & Provincie Noord-Brabant, 2018). Het werven van specifieke doelgroepen bleek lastiger dan initieel gedacht, omdat deze niet in de benodigde hoeveelheid uit de directe omgeving van de onderzoeker te vinden zijn. De meeste werkende respondenten zijn een jaar of korter in dienst, hierbij is het goed gelukt om de juiste respondenten te werven.

De enquête had beter gekund met meer respondenten. Dit had bereikt kunnen worden als deze langer uit had gestaan. Dit was binnen de kaders van dit onderzoek echter niet haalbaar.

Voor een volgende keer is het wellicht interessant om de resultaten uit te splitsen naar opleidingsniveau of leeftijd voor nog specifiekere resultaten. Om “zinnig werk” te kunnen testen had gevraagd kunnen worden naar bijvoorbeeld het belang van doelstellingen halen.

## 20. Showroom: stakeholder pitch

De onderzoeker was uitgenodigd om op 23 mei 2019 over de (tussen)resultaten van het onderzoek te vertellen op een landelijke HR-bijeenkomst voor bibliotheken. De bijeenkomst vond plaats in bibliotheek De Stadskamer te Zwolle. Er was besloten om van de gelegenheid gebruik te maken om een pitch te houden over de resultaten en de daarbij getrokken conclusies uit literatuur- en veldonderzoek. Daarbij werd de vraag gesteld of de aanwezigen, bestaande uit directeuren en HR-managers van bibliotheken, de resultaten en conclusies herkenden en terugzagen binnen hun eigen bibliotheek. Alleen deelden zij hun ervaringen.



Zowel directeuren als HR-managers van bibliotheken herkenden dat ook zij niet op de hoogte zijn van de behoeftes, wensen en verwachtingen van werknemers. Ook herkenden zij de scheiding die wordt ervaren tussen front- en backoffice. Dit bevestigt dat er ruimte voor verbetering is wat betreft interne communicatie en dat de huidige oplossingsrichting inderdaad een behoefte vervult. Deze resultaten worden gebruikt ter onderbouwing van het uiteindelijke advies.

## 21. Showroom: peer review

Middels peer review werd samen met Lara op het Veld en Aafke Maat besproken hoe je binnen een organisatie medewerkers met elkaar in gesprek krijgt. Dit is de kern van het probleem, zoals gevonden met Jans en Theuwis (2019, persoonlijke communicatie) op pagina 25. De verwachting is dat een deel van de obstakels die jonge medewerkers voorkomen kunnen worden door beter intern te communiceren. Tevens sluit dit aan op de wens van young professionals om duidelijke communicatie (Bontekoning, 2015, 2018; Appical et. al., 2018). Door intern duidelijkheid en draagvlak te creëren rondom het verhaal / de visie van de bibliotheek, de transitie en de wensen en verwachtingen van de huidige medewerkers wordt de bibliotheek steeds meer een aantrekkelijke werkgever voor de huidige medewerkers. Het intern communiceren binnen de bibliotheek biedt ruimte voor verbetering, zoals bleek uit interviews met huidige jonge medewerkers (zie bijlage VII). De onderzoeker besprak deze bevindingen met de communicatiespecialisten.



## Resultaten

Bij Doloris in Tilburg was de organisatie op zoek naar een manier om medewerkers op de hoogte te houden over de gang van zaken. Daarom werd het maandelijks teamregie moment in het leven geroepen. Eens in de maand op maandag delen medewerkers met elkaar wat ze de afgelopen periode hebben gedaan en waar ze zich de komende tijd mee bezig gaan houden. Van tevoren schrijven medewerkers vragen en opmerkingen op zodat op één vast moment alles opgehelderd kan worden. Op deze manier weten alle medewerkers wat er speelt en wie ze aan kunnen spreken wanneer ze vragen hebben. Een dergelijke vraag-antwoord bijeenkomst heeft als effect dat alle medewerkers vragen van klanten en andere contacten tot op zekere hoogte kunnen beantwoorden, ook al valt het niet binnen hun vakgebied. Daarnaast weten ze naar wie ze kunnen doorverwijzen.

Bij Theaters Tilburg viel eens spontaan de stroom uit. Hierdoor konden medewerkers hun werk niet meer uitvoeren. Het resulteerde erin dat zij op een andere manier met elkaar in gesprek gingen dan voorheen. Nu wordt elke maand een moment gehouden om zo met elkaar in gesprek te gaan.

Wat zijn op het moment trends rondom interne communicatie? Hier zou iets waardevols voor de bibliotheek bij kunnen zitten.

## Conclusie

Deze praktijkvoorbeelden bewijzen dat beter intern communiceren werkt. Het gaf de onderzoeker handvatten om het advies vorm te geven. Wat zijn op het moment trends rondom interne communicatie? Middels een trendanalyse kan achterhaald worden welke trends er op dit moment zijn en hoe deze toe te passen zijn op de bibliotheek. Door tussenresultaten te bespreken met andere communicatiespecialisten werden vernieuwende inzichten verzameld die de onderzoeker zelf niet had bedacht. Deze hielpen om de volgende stap in het proces te vormen en maken het idee voor het advies relevanter en gegronder.

## 22. Bibliotheek: literatuuronderzoek en trendanalyse

Uit de **peer review** kwam de behoefte voort om een trendanalyse uit te voeren om trends en ontwikkelingen in kaart te brengen rondom interne communicatie. Hierbij wordt gekeken in welke mate deze interessant zijn voor de bibliotheek. Hiervoor zijn wetenschappelijke internetbronnen en boeken geraadpleegd alsook geschreven bronnen van experts.



### Resultaten

De volledige analyse is te vinden in bijlage XII, een samenvatting van de meest belangrijke informatie volgt. De eerste stap richting verandering, betere interne communicatie en imagoverbetering begint door intern met medewerkers te praten (Bontekoning, 2014; Salter, 2016; Verwaayen, 2016; Aarnoutse, 2016, 2018, 2019; Bod, 2018; Banach, 2019). Pas wanneer het intern allemaal geregeld is, kun je kijken hoe je extern gaat communiceren (Aarnoutse, 2019).

Buiten winnen begint binnen (Bugter, 2016; de Graaf, 2018) en een goede reputatie begint intern, stellen ook Aarnoutse (2016, 2018, 2019), Verwaayen (2016), Salter, (2016), Banach (2019). Verbind de bibliotheek en haar medewerkers niet op *wat* de bibliotheek doet, niet op *hoe* de bieb dat doet, maar op *waarom* de bieb het doet, zegt Bod (2018), communicatiespecialist internal branding, reputatie en verandering. Het nut van een organisatie moet voor iedereen binnen een organisatie duidelijk zijn (Gompel, 2019). Zoek dan naar het waarom vanuit de medewerker zelf: waarom bestaat deze organisatie? Waarom kom jij 's morgens uit bed om naar je werk te gaan? Wanneer medewerkers weten waar het bedrijf voor staat, zien zij hoe de eigen werkzaamheden bijdragen aan het verhaal en het doel van de organisatie (Aarnoutse, 2016; Banach, 2019) en kunnen zij dit met passie overbrengen (Aarnoutse, 2016; Banach, 2019). Dit werkt krachtig en geloofwaardig (Graaf, 2018).

Daarom hebben bibliotheken er baat bij om intern met medewerkers in gesprek te gaan. Het belang van zo'n gesprek is dat mensen zich kunnen uiten en gehoord voelen. En, nog belangrijker, dat je weet wat er mogelijk beter kan in de organisatie (Bod, 2018).

Uit veldonderzoek blijkt dat jonge bibliotheekmedewerkers tegen het probleem aanlopen dat voornamelijk oudere generaties medewerkers niet of moeilijk mee willen met de transitie (Bjerrum & Moolenbroek, 2019, persoonlijke communicatie). Onafhankelijk communicatiewetenschapper Van Riel (2016) onderschrijft dat veranderingsprocessen moeizaam gaan. Uiteindelijk gaat het erom dat de onderneming beter presteert. Neem daarom de moeite om dat goed uit te leggen en medewerkers mee te nemen in het verhaal (Riel, 2016). Je wilt dat de werknemer het verhaal van de organisatie omarmt (Aarnoutse, 2016; Salter, 2016; Graaf, 2018), zeker in een tijd waarin veranderingen zich snel opvolgen (Aarnoutse, 2016; Salter, 2016), zoals de transitie in de bibliotheeksector. Hierdoor gaan medewerkers herkennen hoe hun eigen werkzaamheden bijdragen aan deze bestaansredenen (Aarnoutse, 2016; Banach, 2019), wat tevens een wens is van young professionals (Appical et. al. 2018; Bontekoning, 2018). Vervolgens geldt dat wat intern wordt gedeeld, wordt ook extern gedeeld (Aarnoutse, 2018). Wanneer het verhaal van de bibliotheek door medewerkers wordt verteld is dit veel krachtiger en geloofwaardiger (Graaf, 2018).

Aarnoutse (2019) stelt dat het nog te vaak gebeurt dat mensen niet weten waar ze nou komen te werken, wat de organisatie bijdraagt aan de maatschappij of aan het belang van Nederland. Ook Banach (2019) herkent het probleem dat medewerkers niet weten wat er binnen een organisatie speelt. Dit is ook van toepassing

binnen de bibliotheek, bleek uit interviews met jonge medewerkers (zie [veldonderzoek: interviews](#), pagina 20). Banach (2019) beweert dat in tijden van verandering, zoals de transitie van de bibliotheek, een eenduidige visie die door iedereen wordt uitgedragen van groot belang is om van waarde te kunnen zijn als organisatie en het ervoor zorgt dat medewerkers zich echt onderdeel gaan voelen van een bedrijf.

### Conclusie

Oudere nog werkende generaties binnen de bibliotheek voelen zich achtergesteld (Verhoeven, 2019, zie bijlage IV), terwijl jonge bibliotheekmedewerkers het lastig vinden om oudere generaties mee te laten bewegen met de transitie (Bjerrum & Moolenbroek, 2019, persoonlijke communicatie). De eerste stap om dit probleem op te lossen is om intern met elkaar in gesprek te gaan (Bontekoning, 2014; Bugter, 2016; Aarnoutse, 2016, 2018, 2019; Salter, 2016; Verwaayen, 2016; Riel, 2016; Bod, 2018; Graaf, 2018; Gompel, 2019; Banach, 2019).

### Terugkoppeling

De eerdere [peer review](#) de communicatiespecialisten is heel waardevol gebleken doordat het ervoor zorgde dat de onderzoeker niet vastliep en op een andere manier naar het probleem keek. De gevonden trends ondersteunen het advies en zorgen ervoor dat het gegrond is, zowel praktisch als wetenschappelijk. Relevante conclusies zullen daarom worden gebruikt ter onderbouwing van het advies en daarbij gemaakte keuzes. Het uitvoeren van een trendanalyse is een logische stap ter oriëntatie op een probleem. Daarom had de onderzoeker dit eerder kunnen doen. Zo had al eerder in het proces het advies meer richting kunnen krijgen. Dit is echter niet gebeurd, omdat andere onderdelen op het moment prioriteit hadden.

## 23. Showroom: co-reflection

De eerste opzet van de gesprekstoel (zie bijlage XI) werd voorgelegd aan de opdrachtgever en medewerkers van Cubiss. Zij beoordeelden of de uitwerking compleet was, de Golden Circle volgde en de juiste vragen werden gesteld.

De eerste opzet was te lang. Er werden te veel vragen gesteld die niet doordrongen tot de kern. Hezemans gaf de tip om per onderdeel slechts drie vragen te stellen. Het geheel mocht maximaal 1,5 uur duren. Uit ervaring weet Hezemans dat bibliotheekmedewerkers vinden hun werk belangrijk en zij bereidt daar tijd te besteden aan een dergelijk gesprek. Dit werd later bevestigd door Lonneke Jans, die zelf meerdere gesprekken bij bibliotheken heeft begeleid. Zij gaf de tip om de eerste vraag, over het waarom van de medewerkers, op twee manieren te stellen. Zo is de vraag beter te begrijpen en haakt een medewerker in ieder geval op een van de twee vraagstellingen aan. Het gedeelte “afsluiting” is ook wel een stukje borging. Deze term wordt doorgaans gebruikt door HR managers, aldus Lonneke Jans. Daarom is er voor gekozen deze term ook te gebruiken. Het toevoegen van voorbeelden die niet direct zijn over te nemen helpt bij het begrijpen van de Golden Circle en het verschil tussen waarom, hoe en wat. De tool moet korter, bondiger en meer to the point. De feedback werd in de werkplaats toegepast.

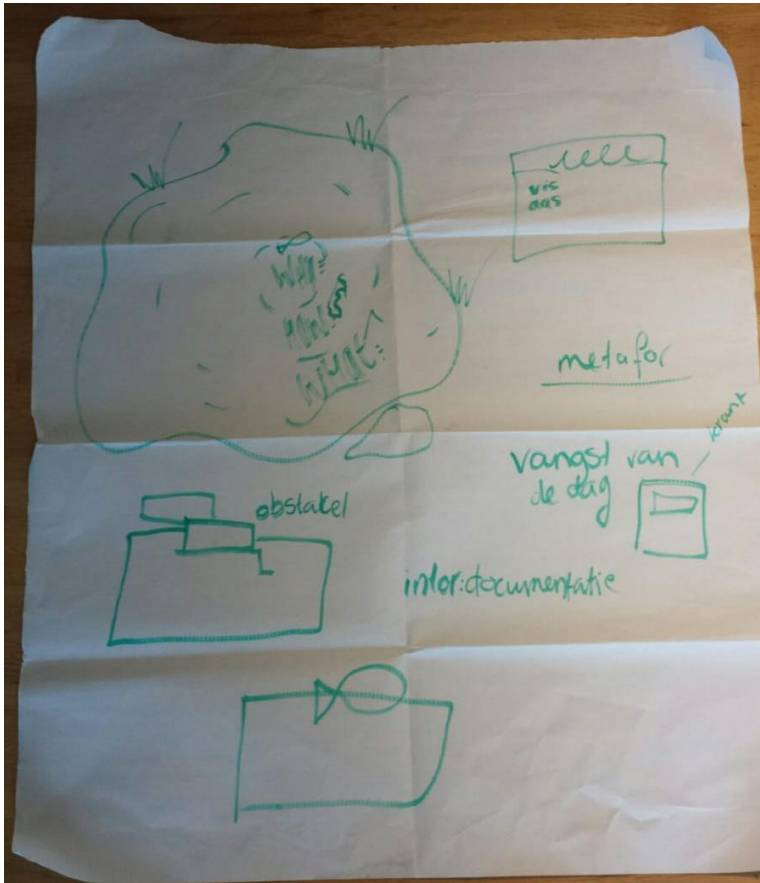


## 24. Werkplaats

De gesprekstoel werd ingekort en op basis van de verkregen feedback werden overbodige vragen te geschrapt totdat de kern overbleef: waarom, hoe en wat. Het resultaat is bijgevoegd als bijlage XIIIV.

Vervolgens werd een instructie geschreven voor het begeleiden van het gesprek. Deze instructie biedt de gebruiker tevens meer achtergrond over waarom dit gesprek gehouden wordt en waarom het van waarde is. Nu de inhoud van het product rond was, werd samen met Eline Somers gekeken hoe het geheel vormgegeven zou kunnen worden. Het idee ontstond om een metafoor te gebruiken voor de Golden Circle en heel het gespreksformat daar naar om te vormen. Het gebruik van metaforen en beelden maakt het geheel meer visueel, waardoor het vaak makkelijker te begrijpen is. Een schets van de metafoor is te zien op afbeelding 6. Dit maakt het product aantrekkelijker voor toekomstige gebruikers. De aangepaste inhoud is bijgevoegd als bijlage XIV. De opgemaakte versie is tevens de definitieve versie van het advies, zoals bijgevoegd als bijlage XV.





Afbeelding 6: metafoor voor de Golden Circle.

## 25. Conclusies en effecten

---

### Conclusies

Vanwege het brede onderzoek zijn uit de verschillende onderzoeksmethoden een aantal conclusies te trekken. Hierbij zijn vier thema's leidend.

#### *Interne communicatie*

De resultaten uit de toegepaste onderzoekstechnieken duiden voornamelijk op de interne communicatie van bibliotheken. Zo blijkt uit [interviews](#) met jonge bibliotheekmedewerkers (pagina 20, zie bijlages VI en VII) dat de interne communicatie soms wat te wensen over laat en bleek uit [tafelgesprekken](#) tijdens de Landelijke HR bijeenkomst in Zwolle (pagina 26) dat directeuren en HR managers van bibliotheken niet weten wat er leeft op de werkvloer en welke behoeftes medewerkers hebben.

Hier liggen op dit moment de meest veelbelovende kansen en is tevens waar de behoefte vanuit het veld ligt. Het onderwerp leeft enorm, er is grote behoefte aan invulling in de vorm van instrumenten om het onderwerp aan te pakken (zie [Veldonderzoek: participant observation](#) op pagina 17 en bijlage IV).

#### *Energie opwekkers jonge bibliotheekmedewerkers*

Jonge bibliotheekmedewerkers willen graag behoeftes ophalen in de omgeving, daar krijgen ze energie van (zie [interviews](#) op pagina 20, bijlages VI en VII). Ga als bibliotheek daarom in gesprek met deze medewerkers over hoe de bibliotheek op deze behoeftes kan inspelen. Luister naar de ideeën en kijk of je als bibliotheek, realistisch gezien, er iets mee kan. De bibliotheek is budget gebonden, medewerkers tijd gebonden. Maar grijp de kansen die in de omgeving liggen. Dit helpt om de bibliotheek op de kaart te zetten en zichtbaar te maken, relevant te blijven en met de tijd mee te gaan waarmee je het belang van de bibliotheek laat zien (zie bijlages VI en VII).

#### *Functie omschrijvingen*

Tijdens [participant observation](#) (pagina 17, bijlage IV) kwam de behoefte aan duidelijkheid over de inhoud van functies en de daar bij behorende eigenschappen naar voren (Bjerrum, 2019, persoonlijke communicatie). Die behoefte werd bevestigd met de [interviews](#) (pagina 20, zie bijlages VI en VII). Daarin gaven jonge bibliotheekmedewerkers aan dat de inhoud van de functie niet volledig duidelijk was na het lezen van de vacature. Ook warden er erg veel eisen aan de sollicitant gesteld. Overzichtelijke functieomschrijvingen, zoals voorgesteld in de [werkplaats](#) op pagina 19 biedt een mogelijke oplossing.

#### *Imago*

De bibliotheek is al lang niet meer stoffig en oubollig. Het veranderen van een imago is een proces wat tijd nodig heeft (Aben-Assink, 2019, zie [orienting expert interview](#) pagina 15 en bijlage III). Ook is het iets waar je constant energie in moet blijven stoppen (zie bijlage VI en VII). Door de bovenstaande punten te verwezenlijken, ben je bezig dat beeld te veranderen naar iets wat beter past bij wat de bibliotheek echt inhoudt.

## Effecten

Naar aanleiding van verschillende resultaten en conclusies zijn meerdere vervolgonderzoeken opgestart door Cubiss en Hogeschool Zuyd.

### Vacatures

Vanuit Cubiss zijn naar aanleiding van de resultaten uit de **analyse van de vacatures** (pagina 11 en bijlage II), de **participant observation** (pagina 17, zie bijlage IV) en de **interviews** met jonge bibliotheekmedewerkers (pagina 20, zie bijlages VI en VII) twee marketing en communicatie trajecten gestart bij twee Brabantse bibliotheken waar vacatures als ontoereikend warden ervaren. Zo werd er tijdens de onderzoeksperiode door de een bibliotheek een vacature online gezet met als titel *“Houd jij van boeken? En van mensen?”* die niet aansluit op de visie van de bibliotheek van de toekomst en ook niet bijdraagt aan de imago-verandering die de branche teweeg wil brengen (zie bijlage I). Nadat de bibliotheek hierop was geattendeerd, is de vacature offline gehaald.

Tevens wordt een verklarende woordenlijst opgesteld rondom de gebruikte terminologie en het gebruik van algemene eigenschappen in vacatureteksten, zoals bleek uit de **analyse van de vacatures** (pagina 11 en bijlage II) en **interviews** met jonge bibliotheekmedewerkers (pagina 20, zie bijlages VI en VII).

### Generatiemanagement

Naar aanleiding van het resultaat dat medewerkers van oudere generaties zich achtergesteld voelen bij de jacht op jonge medewerkers (**participant observation** pagina 17) is in samenwerking met Hogeschool Zuyd een groep studenten aan de slag gegaan een vraagstuk rondom verschillen tussen generaties die werkzaam zijn binnen de bibliotheek. De vraagstelling luidt als volgt: *op welke manier kan een passende cultuur-/gedragsverandering plaatsvinden zodat de verschillen tussen de verschillende generaties in de bibliotheek kunnen worden overbrugd?*

### Transitie

Oudere nog werkende generaties binnen de bibliotheek voelen zich achtergesteld (Verhoeven, 2019, zie bijlage IV), terwijl jonge bibliotheekmedewerkers het lastig vinden om oudere generaties mee te laten bewegen met de transitie (Bjerrum & Moolenbroek, 2019, persoonlijke communicatie). Hoewel het hoofdadviser een eerste aanzet geeft tot het oplossen van dit probleem, heeft Cubiss een vraag uitgezet waarmee hier specifieker op in kan worden gegaan. De vraag luidt als volgt: *hoe kom je van een klassieke bibliotheek naar een community library en welke organisatievorm past hierbij (waarbij tevens leiderschap/sturing wordt betrokken)?*

### Beoordelingscyclus

Een tweede groep studenten gaat aan de slag een vraagstelling naar aanleiding van de gevonden **literatuur** over wat de jongste generatie werkenden aantrekkelijk werkgeverschap vinden (zie bijlage I en pagina 16). Hieruit bleek onder meer dat zij veel energie verliezen van top-down beoordelen (Bontekoning, 2015; 2018) en young professionals behoefte hebben aan continu feedback en waardering (Appical, et. al., 2028). Binnen de bibliotheeksector valt hierbij nog winst te behalen, blijkt uit **interviews** (pagina 20, zie bijlage VI en VII). De studenten zijn aan de slag gegaan met de volgende vraagstelling: *hoe kan de beoordelingscyclus aangepast of vervangen worden voor iets wat young professionals meer inspireert?*

Binnen Cubiss werd ook de wens herkend voor het vervangen van de beoordelingscyclus. De huidige cyclus is oud en achterhaald (Pennings, 2019, persoonlijke communicatie. Christianne Pennings, adviseur HRM gaat daarvoor een tool ontwikkelen die door iedereen zonder al te veel uitleg makkelijk te gebruiken is en meer eigentijds is. De vraag daarbij luidt: *hoe kan Cubiss Young Professionals beter stimuleren en inspireren (waarbij tevens de HR-cyclus wordt betrokken)?*

## 26. Advies

Dit onderzoek heeft geleid tot een advies in de vorm van een tool waar elke bibliotheek zelf mee aan de slag kan. Uit veldonderzoek bleek namelijk dat bibliotheken behoefte hebben aan tools en instrumenten waar zij zelf mee kunnen werken (zie [participant observation](#), pagina 17 en bijlage IV). Daarnaast dient het binnen de bibliotheek haalbaar te zijn, vanwege beperkte financiële middelen en tijd (Jans, 2019, persoonlijke communicatie). Het biedt daarom geen oplossing voor de gehele branche. Dit advies geldt voor alle medewerkers van de bibliotheek. Het wordt namelijk gedeeltelijk als eigen verantwoordelijkheid ervaren om initiatief te nemen en te weten wat er binnen de bibliotheekorganisatie spelt (zie interviews pagina 20, zie bijlage VI en VII). Schumacher (2019), expert duurzame inzetbaarheid, bevestigt dit. Daarnaast is het de verantwoordelijkheid van het management en directie om dit te faciliteren (Schumacher, 2019).

Middels deze tool kunnen bibliotheken beter intern communiceren op een manier waarop wensen en verwachtingen, obstakels die zij ervaren en andere behoeften van medewerkers opgehelderd worden kan het probleem worden opgelost. Daarmee geeft het advies antwoord op de hoofdvraag: *hoe kunnen bibliotheken aansluiten op de wensen en verwachtingen van huidige medewerkers om als aantrekkelijke medewerker gezien te worden?*

Met deze tool kunnen bibliotheken op een gelijkwaardige manier in gesprek gaan met hun medewerkers. Dit is noodzakelijk, omdat uit [literatuuronderzoek](#) (pagina 8, pagina 16, zie bijlage I) blijkt dat young professionals behoefte hebben aan duidelijke communicatie (Bontekoning, 2015, 2018; Appical et. al., 2018) en energie verliezen van top-down beoordelen (Bontekoning, 2015, 2018).

Gebruik van deze tool leidt er toe dat zowel medewerkers als de bibliotheek weet wat er van elkaar verwacht wordt en zorgt ervoor dat het verhaal van de bibliotheek tot de hele organisatie doordringt. De transitie wordt ervaren als iets wat op managementniveau speelt (Bjerrum, 2019, persoonlijke communicatie). Door de bestaansreden van de bibliotheek te communiceren en de hele organisatie mee te nemen in deze transitie, zullen ook medewerkers het verhaal van de organisatie dragen (Salter, 2016; Graaf, 2018). Dit is met name belangrijk in tijden van verandering (Aarnoutse, 2016; Salter, 2016). Hierdoor gaan medewerkers herkennen hoe hun eigen werkzaamheden bijdragen aan deze bestaansredenen (Aarnoutse, 2016; Banach, 2019), wat tevens een wens is van young professionals (Appical et. al. 2018; Bontekoning, 2018).

De behoefte om verwachtingen onder medewerkers op te halen is voortgekomen uit gesprekken met stakeholders (zie [showroom: stakeholderbijeenkomst](#) pagina 31). Ook herkenden zij de scheiding welke door medewerkers wordt ervaren tussen front- en backoffice (zie [interviews](#) pagina 20, bijlages VI en VII). Uit dezelfde [interviews](#) bleek dat medewerkers graag meer willen weten over wat er binnen de organisatie speelt. Dit bevestigt dat het gegeven advies een behoefte vervult.

De eerste stap richting verandering, betere interne communicatie en imagoverbetering begint door intern met medewerkers te praten (Bontekoning, 2014; Salter, 2016; Verwaayen, 2016; Aarnoutse, 2016, 2018, 2019; Bod, 2018; Banach, 2019).

Wat intern wordt gedeeld, wordt ook extern gedeeld (Aarnoutse, 2018). Wanneer het verhaal van de bibliotheek door medewerkers wordt verteld is dit veel krachtiger en geloofwaardiger (Graaf, 2018). Dit helpt de zichtbaarheid van de bibliotheek te verbeteren (zie [interviews](#) pagina 20, bijlage VI en VII).

Daarom is er voor gekozen het probleem eerst van binnenuit aan te pakken, intern, middels de Golden Circle van Sinek (2009). De golden circle toepassen zorgt voor een emotionele verbinding tussen de medewerkers en de organisatie (Lebesque, 2019).



## Beroepsproduct

### Waarom?

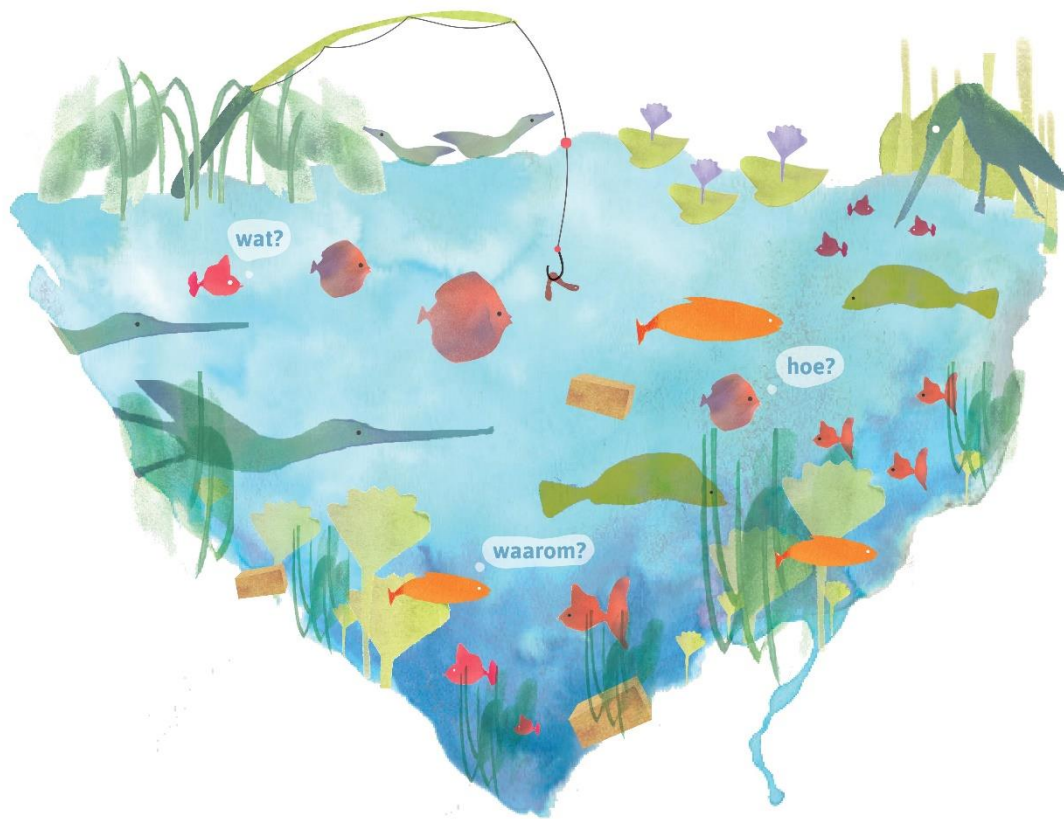
Uit onderzoek is gebleken dat interne communicatie bij bibliotheken ruimte biedt voor verbetering. Vaak zijn wensen en verwachtingen van medewerkers niet bekend bij het management en is er onduidelijkheid over projecten van collega's. Deze tool kan helpen dit op te helderen.

### Hoe?

Met deze tool gaat een groep deelnemers bestaande uit medewerkers en management aan de hand van de Golden Circle van Simon Sinek met elkaar in gesprek. In twee fasen gaan zij vissen naar antwoord op de vraag waarom? Waarom doen medewerkers wat ze doen? Waarom doet de bibliotheek wat ze doet? Ter afsluiting spreek je af wat je met de boven water gehaalde antwoorden gaat doen.

### Wat?

Het eindresultaat is de *Vangst van de dag*. Een overzichtelijk document met verkregen inzichten over wat medewerkers en de bibliotheek drijft en welke obstakels medewerkers ervaren. Deze obstakels kun je samen uit de weg ruimen.





## Waarom gaan we vissen?

**Waarom** doen medewerkers wat ze doen?

**Waarom** doet de bibliotheek wat ze doet?

### Golden Circle

Tijdens dit gesprek gaan we vissen naar antwoorden. De visvijver is een interpretatie van de Golden Circle van Simon Sinek. Het is een model wat gebruikt wordt om te analyseren wat de drijfveren zijn van een bedrijf of persoon. Deze methode laat je nadenken over de diepere betekenis achter de bibliotheek en hoe jouw taken en rollen daar aan bijdragen.

We proberen boven water te halen wat medewerkers drijft. **Waarom** is de reden waarom je doet wat je doet. Het zijn de drijfveren achter alles wat je doet. Het beschrijft waar je in gelooft, waar je van overtuigd bent en wat je motivatie is voor je doen en denken.

Hoe deze drijfveren tot uiting komen binnen de functie beschrijft bijvoorbeeld hoe de manier van werken het waarom reflecteert.

Wat je doet beschrijft de concrete acties die je onderneemt om het waarom te realiseren. Dit kunnen interacties zijn, producten en diensten.

Ook gaan we op zoek naar het waarom van de bibliotheek en bekijken we hoe de bibliotheek haar waarom uitdraagt en wat de bibliotheek doet om haar waarom te realiseren.



## Hoe gaan we vissen?

Het gesprek wordt bij voorkeur gevoerd met medewerkers en management van verschillende functies binnen de bibliotheek. Het gesprek wordt geleid door een gespreksleider. De gespreksleider is bij voorkeur de persoon die het initiatief nam om samen te gaan vissen naar het waarom. De gespreksleider neemt zelf ook deel aan het gesprek.

Als gespreksleider lees je voor we gaan vissen deze handleiding door. Tijdens het vissen lees je de instructie voor aan de deelnemers. Je verteld waarom we gaan vissen, hoe we dat gaan doen en wat we proberen te vangen. Tijdens het gesprek bewaak je de tijd.

### Benodigheden

Zorg dat de vijver op A3 formaat voor iedereen zichtbaar is en geef iedere deelnemer een vijver op A4 formaat en iets om te schrijven.

### Fases

Het gesprek is opgebouwd in fases. In de eerste fase vissen medewerkers naar hun persoonlijke drijfveren. In de tweede fase proberen we het waarom van de bibliotheek boven water te krijgen en in de derde fase kijken we of we dezelfde vissen hebben gevangen, of juist verschillende. Tijdens elke fase wordt op het document Vangst van de dag bijgehouden welke vissen er zijn gevangen. Hierna wordt de Vangst van de dag samengevat.

### Aas

Elke fase bestaat uit drie of vier vragen. Sommige vragen zijn op twee manieren gesteld, deelnemers geven antwoord op de vraag die hen het meest aanspreekt. Wanneer je beet hebt kun je nieuw aas gebruiken om nog grotere vissen te vangen. Doorvragen zorgt ervoor dat je de vissen uit het diepste punt van de vijver naar boven haalt. Stel bij elk antwoord de volgende vragen:

- Waarom?
- Wat betekent dat voor jou?
- Waarom betekent het dat voor jou?
- Wat wil je er mee doen?
- Waarom zou je dat er mee doen?
- Wat zou een ander daar mee kunnen doen?
- Waarom zou een ander dat doen?

Alle deelnemers worden uitgenodigd elkaar deze vragen te stellen. Als gespreksleider probeer je het stellen van vragen te stimuleren, of stel je ze zelf.



## Hoe lang blijven we vissen?

Voor elke fase is een tijdsindicatie gegeven, hier mag je natuurlijk van afwijken. Als je denkt dat na een tijdje de belangrijkste vissen zijn gevangen, kun je doorgaan naar de volgende fase. Wanneer deelnemers nog belangrijke vissen proberen te vangen kun je er voor kiezen nog even af te wachten of er vissen bijten. Om het gesprek te stimuleren kun je het stellen van de vragen stimuleren.

### Vangst van de dag

Bij elke fase schrijf je de belangrijkste bevindingen op. Deze heb je nodig in de laatste fase. Je wordt hier bij elke fase opnieuw aan herinnert. Deze bevindingen verklaren de overeenkomsten en verschillen tussen het **waarom** van de bibliotheek en het **waarom** van de medewerkers. Door deze te bespreken en te analyseren kom je als bibliotheek tot nieuwe inzichten over je medewerkers en de organisatie. Hierdoor komen wensen en verwachtingen bovendien, waarna je samen tot actie kunt overgaan. Deze inzichten en actiepunten worden bewaard in het document Vangst van de dag. Zo kun je na het gesprek nog eens teruglezen waar medewerkers behoefte aan hebben en welke afspraken er gemaakt zijn.

### Spelregels afspreken

Aan het voeren van dit gesprek zijn een aantal afspraken verbonden:

- Er bestaan geen foute antwoorden. Iedere deelnemer uit zijn oprechte mening, daar kun je als groep het meeste mee;
- Reageer op wat een ander zegt. Ben je het er mee eens, of juist niet? Waarom? Laat elkaar uitspreken;
- Het gesprek duurt maximaal 1,5 uur, de gespreksleider bewaakt de tijd;
- **Vraag veel waarom.**

Is iedereen akkoord met deze afspraken?

### Borging

Samen besluit je wat je met de gevangen vissen gaat doen, en wie dat gaat doen. Ook deze afspraken noteer je. Tot slot spreek je met elkaar af hoe je er voor zorgt dat de Vangst van de dag up to date blijft. Kies een manier die bij jullie bibliotheekorganisatie past.

### Voorbeeld:

Bij Doloris in Tilburg was de organisatie op zoek naar een manier om medewerkers op de hoogte te houden over de gang van zaken. Daarom werd het maandelijkse teamregie moment in het leven geroepen. Eens in de maand op maandag delen medewerkers met elkaar wat ze de afgelopen periode hebben gedaan en waar ze zich de komende tijd mee bezig gaan houden. Van tevoren schrijven medewerkers vragen en opmerkingen op zodat op één vast moment alles opgehelderd kan worden. Op deze manier weten alle medewerkers wat er speelt en wie ze aan kunnen spreken wanneer ze vragen hebben. Theaters Tilburg houdt de bijeenkomst eens per maand tijdens de lunch.

Bibliotheek VANnU in Roosendaal organiseerde tijdens de personeelsbijeenkomst tafelgesprekken. Medewerkers konden bij elkaar aan tafel komen zitten waar iemand vervolgens vertelde over zijn of haar werkzaamheden en bijzondere projecten. Medewerkers vonden het leuk en zeer waardevol om zo persoonlijke ervaringen te delen.

Successen kunnen snel gedeeld worden in een What's App groep. Medewerkers voelen veel waardering door werk gerelateerde verhalen met collega's delen.





## Het spel

### Fase 1: persoonlijk - 20 minuten

Iedere deelnemer heeft een eigen vijver waar hij of zij in gaat vissen. Er worden in deze fase vier vragen gesteld waarmee we achterhalen wat voor elke deelnemer zijn of haar persoonlijke waarom is. Deze noteren alle deelnemers in hun eigen vijver.

- Waarom
  - a. Wat zijn jouw drijfveren?
  - b. Of: waar ben jij van overtuigd?
- Hoe
  - a. Op welke manier werk je?
- Wat
  - a. Hoe sluiten je rollen en taken aan bij je persoonlijke waarom?

Gespreksleider: schrijf op welke drijfveren medewerkers hebben. Noteer ook obstakels die medewerkers ervaren.

### Voorbeeld

Ik vind stabiliteit in mijn leven enorm belangrijk (waarom). Daarom zorg ik dat ik altijd op een stoel met vier poten zit (hoe). En help ik met mijn diensten andere mensen met hun financiële (wat).

Ik geloof dat de iedereen beter wordt van dingen blijven ontdekken (waarom). Daarom onderzoek ik alles wat op mijn pad komt grondig (hoe). En schrijf ik deze bevindingen op, zodat ik ze met mensen in mijn omgeving kan delen (wat).

### Fase 2: bibliotheek - 20 minuten

- Waarom
  - a. Welke vijf woorden omschrijven volgens jullie het beste de ambitie van de bibliotheek?  
Kom gezamenlijk tot de vijf woorden.
- Hoe
  - a. Hoe brengt de bibliotheek deze waarden binnen de organisatie tot uiting?
- Wat
  - a. In welke activiteiten komt het waarom van de bibliotheek het duidelijkst naar voren?
  - Verschillende hoe kunnen als uitkomst eenzelfde wat hebben.

Gespreksleider: schrijf op welke woorden er genoemd worden. Dit zijn de drijfveren van de bibliotheek. Noteer ook obstakels die medewerkers ervaren.

### Voorbeeld

Ikea hecht veel waarde aan structuur (waarom). Daarom slaan zij hun producten op in een overzichtelijk magazijn (hoe). En verkopen zij producten waarmee hun klanten ook structuur kunnen aanbrengen, zoals de bekende kast met vakjes (wat).

Volvo is er van overtuigd dat iedereen in veiligheid moet kunnen reizen (waarom). Daarom dragen alle medewerkers in de fabrieken veiligheidsschoenen (hoe). En heeft Volvo de driepuntsgordel uitgevonden (wat).

### Fase 3: koppeling persoonlijk en bibliotheek - 15 minuten

- Hoe dragen jouw werkzaamheden bij aan de vijf woorden die de bibliotheek omschrijven?
- Komt jouw persoonlijke waarom overeen met het waarom van de bibliotheek?
  - a. Waarom wel?
  - b. Waarom niet?

Gespreksleider: noteer de overeenkomsten en verschillen. Hier kun je als bibliotheek op inspelen.

### Borging - 20 minuten

- Tijdens het gesprek heeft de gespreksleider de belangrijkste punten genoteerd, vat dit samen in 5 minuten. Bespreek vervolgens samen de volgende vragen, de gespreksleider noteert de conclusies:
  - a. Wat is het waarom van de bibliotheek?
  - b. Op welke vlakken komen het waarom van de bibliotheek overeen met het waarom van de medewerkers?
  - c. Op welke vlakken niet?
- Welke actiepunten gaan we als bibliotheek ondernemen?
- Wie gaat welk actiepunt oppakken?
- Zijn er nog dingen onduidelijk, onuitgesproken, of andere vragen?
- Spreek nu af hoe je er voor gaat zorgen dat de actiepunten met regelmaat geëvalueerd en bijgesteld worden. Je hoeft daarvoor niet het hele spel nogmaals te doorlopen.

# Vangst van de dag



## Fase 1: persoonlijke vangst

Wat zijn de belangrijkste drijfveren van medewerkers?

---

---

Welke obstakels ervaren medewerkers?

---

---

## Fase 2: gezamenlijke vangst

Wat zijn de belangrijkste drijfveren van de bibliotheek?

---

---

## Fase 3: koppelen

Dit doen we goed:

---

---

Dit kan beter:

---

---

## Borging

Actiepunt:

---

---

Wie pakt het op?

## 27. Aanbevelingen

Wanneer bibliotheekmedewerkers onderling praten over de veranderingen en problemen binnen de sector lijkt het soms alsof er alleen maar dingen niet lukken. Het klinkt alsof de sector een doel voor ogen heeft wat maar niet bereikt wordt. Daarom wil de onderzoeker het iedereen op het hart drukken om niet te vergeten af en toe stil te staan en achterom te kijken. Zie wat er allemaal al wel gedaan en mogelijk gemaakt is. Dat is ontzettend knap, daar mag je erg trots op zijn!

### *Imago*

Bibliotheken zijn goed op weg om het achterhaalde imago te veranderen. Vergeet daarbij niet dat het veranderen van het imago een ontwikkeling is die tijd nodig heeft (Aben-Assink, 2019, zie bijlage III). Daarbij beveelt de onderzoeker dringend aan om te **stoppen met verkondigen dat de bibliotheek stoffig en oubollig is**. Op deze manier doen bibliotheekmedewerkers het imago schade. Medewerkers van een organisatie zijn de geloofwaardige bron van informatie over de organisatie (Graaf, 2018). Zeg in plaats daarvan bijvoorbeeld dat de bibliotheek een plek is die je rijker maakt.

### *Eigenaarschap*

Van de diensten die de bibliotheek verleent, wordt vaak niet gezien dat de bibliotheek daar achter zit (zie bijlage VI en VII). Veel mensen weten niet wat de bibliotheek allemaal doet, omdat ze vaak niet zien wie de dienstverlening doet. De bibliotheek is niet zichtbaar. De verwachting is dat wanneer de bibliotheek meer eigenaarschap neemt over de diensten die zij verleent en ook medewerkers dit met trots communiceren, naast de dienstverlening ook de werkgelegenheid beter zichtbaar wordt. Achter het organiseren van dergelijke activiteiten zitten werkzaamheden die moeten worden uitgevoerd, en dus functies die mensen bekleden. Dit kan bijvoorbeeld door actiever te communiceren welke diensten zij verlenen (zie bijlage VI en VII). Op deze manier wordt langzaamaan beter zichtbaar wat voor werk er bij bibliotheken achter de schermen schuilt.

## 28. Suggesties voor vervolgonderzoek

### *Beroepsproduct*

Het beroepsproduct is niet getest. De onderzoeker raad daarom aan het product te testen bij bibliotheken. Op basis van de verzamelde feedback kan het product verder ontwikkeld en verbeterd worden. Daarnaast is het interessant om te bekijken hoe bibliotheekorganisaties al het gesprek aangaan met elkaar en alle medewerkers. Een goed voorbeeld zou namelijk helpen (Theuwis, 2019, persoonlijke communicatie).

### *Employee journey*

Wanneer jonge medewerkers binnen een bibliotheekorganisatie werken, lopen ze tegen legio van obstakels aan. Dit viel echter buiten de scope van dit onderzoek. Een effectieve manier om deze obstakels uit de weg te ruimen zou de employee journey kunnen zijn (Aarnoutse, 2016, 2018; Doorn, 2019). Om dit te onderzoeken zou een case kunnen starten bij een bibliotheek.

### *Employee branding / medewerkers als ambassadeur*

Medewerkers kunnen een grotere en actievere rol innemen ter bevordering van het imago. In dit onderzoek werd hiervoor gekeken naar employee branding. Om te achterhalen hoe dit efficiënt op de bibliotheek toegepast kan worden is meer onderzoek nodig.

### *Contact met scholen*

Uit interviews bleek dat de bibliotheek niet als potentiële werkgever gezien wordt tijdens relevante studies. Een onderzoek naar wat de bibliotheek kan gaan doen om beter zichtbaar te zijn voor deze studenten kan interessant zijn, omdat het mogelijk werknemers oplevert en het imago van de bibliotheek bij jongvolwassenen verbetert.

### *Interviews*

In gesprek gaan met jonge bibliotheekmedewerkers bleek heel waardevol, omdat zij vaak een duidelijke visie hebben over waar de bibliotheek voor zou moeten staan. Hieruit komen ook meteen struikelblokken aan het licht. Met deze informatie kan een bibliotheek zich blijven ontwikkelen en verbeteren.

### *Tandemfuncties*

Bij tandemfuncties leert een werknemer van de jongere generatie van een werknemer van een oudere generatie. De oudere medewerker kan zo langzaam uitstromen terwijl jongere werknemer de functie

overneemt. Dit zet de organisatie in beweging en kan leiden tot veranderingen in de bedrijfscultuur. Door hier onderzoek naar te doen kan achterhaald worden hoe dit effectief toegepast kan worden op de bibliotheek.

### ***Kennisdeling***

Jonge bibliotheekmedewerkers willen graag samenwerken met collega's van eenzelfde functie bij een andere bibliotheek, of een kijkje nemen in de keuken van een andere bibliotheek. Dit kan gerealiseerd worden werkgroepen of het uitwisselen van medewerker tussen bibliotheken onderling te organiseren. Om te achterhalen hoe dit het beste gedaan kan worden is nieuw onderzoek nodig.

### ***Marketing en communicatie***

Bibliotheken hebben doorgaans beperkte middelen waardoor er geen tijd wordt besteed aan marketing en communicatie. Toch zou dit een werkzame oplossing kunnen bieden voor het verbeteren van het imago en het aantrekken van jonge medewerkers (zie bijlages VI en VII). Om te achterhalen wat effectief werkt zou gekeken kunnen worden naar bibliotheken die al marketing en communicatie afdelingen hebben. Hoe pakken zij dat aan? Wat werkt wel en wat werkt niet? En, hoe kunnen andere bibliotheken, met beperkte tijd en middelen, hier toch de vruchten van plukken? Het interview met de jonge bibliotheekmedewerkers staat vol mooie quotes (zie bijlages VI en VII). Haal dit soort mooie quotes op over het werken in de bibliotheek en doe er iets mee, maak bijvoorbeeld een reclamecampagne.

## 29. Referenties

- Aarnoutse, B. (2016). De medewerker die het verhaal leeft. Geraadpleegd 15 mei 2019. Van: <https://www.logeion.nl/library/download/urn:uuid:b1ffd662-999e-4f7d-94fe-34dee637b9bb/c04+2016++def.pdf>
- Aarnoutse, B. (2018). Alignment 2.0: de optelsom van internal branding en employer branding in de praktijk. Geraadpleegd 15 mei 2019. Van: [https://www.proof-agency.com/wp-content/uploads/2016/04/Boek\\_Alignment\\_2.0\\_inkijkexemplaar.pdf](https://www.proof-agency.com/wp-content/uploads/2016/04/Boek_Alignment_2.0_inkijkexemplaar.pdf)
- Aarnoutse, B. (2019). Employer branding: creëer een aligned workforce in 6 stappen. Geraadpleegd 15 mei 2019. Van: <https://www.hrpraktijk.nl/topics/recruitment-2-0/nieuws/alignment-creeren-6-stappen>
- Appical, Careerwise, Bontekoning, A., Scholten, J. (2018). Samenwerken met millennials. Geraadpleegd 13 februari 2019. Van: <https://www.aartbontekoning.com/wp-content/uploads/Whitepaper-Samenwerken-met-Millennials.pdf>
- Banach, A. (2019). Zonder transparante communicatie geen succesvolle organisatie. Geraadpleegd 17 mei 2019. Van: <https://www.frankwatching.com/archive/2019/03/11/zonder-transparante-communicatie-geen-succesvolle-organisatie/>
- Beers, van L & Nedeski, G. (2012). Internal Branding 2.0. Geraadpleegd 15 mei 2019.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (januari 2015). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. Geraadpleegd 18 december 2018. Van: [https://ukznextendedlearning.com/wp-content/uploads/2017/05/Captivating-company\\_dimensions.pdf](https://ukznextendedlearning.com/wp-content/uploads/2017/05/Captivating-company_dimensions.pdf)
- Bod, F. (2018). 5 communicatieadviezen om van medewerkers waardevolle ambassadeurs te maken. Geraadpleegd 15 mei 2019. Van: <https://www.adformatie.nl/interne-communicatie/5-adviezen-om-van-medewerkers-ambassadeurs-te-maken>
- Bontekoning, A. (2014). Voorwoord. In Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties (p. 5). Amsterdam: Mediawerf. Geraadpleegd 6 mei 2019
- Bontekoning, A. (2015). De authentieke generatie Y als potentiële patroonbrekers. In Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties (pp. 60–71). Amsterdam: Mediawerf. Geraadpleegd 6 mei 2019.
- Bontekoning, A. (2015). Inleiding: de kern van de zaak. In Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties (pp. 6–7). Amsterdam: Mediawerf.
- Bontekoning, A. (2015). De vergrijzing tot 2030: kansen en risico's. In Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties (pp. 8–11). Amsterdam: Mediawerf.
- Bontekoning, A., Hamster, H., Hessing, B., Scholten, J. & Steenbrink, M. (2018). Samenwerken met millennials. Geraadpleegd 29 maart 2019, van: <https://www.aartbontekoning.com/wp-content/uploads/Whitepaper-Samenwerken-met-Millennials.pdf>
- Bontekoning, A. Rauwerdink, S & Greiner, A. (2015). *Koerskaart Generaties in Dialoog*. Geraadpleegd 6 mei 2019.
- Boselie, P. (januari 2014). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach* (2e ed.). Verenigd Koninkrijk: McGraw-Hill Education – Europe.
- Bugter, B. (2016). 6 bouwstenen voor enthousiaste klanten én medewerkers. Geraadpleegd 14 mei 2019. Van: <https://www.frankwatching.com/archive/2016/06/30/6-bouwstenen-enthousiaste-klanten-en-medewerkers/>
- Boukema, A. (2016). *De medewerker die het verhaal leeft*. Geraadpleegd 16 mei 2019. Van: <https://www.logeion.nl/library/download/urn:uuid:b1ffd662-999e-4f7d-94fe-34dee637b9bb/c04+2016++def.pdf>
- Bussemaker, Blok, Teeven & Opstelten. (2014, 5 december). *Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen*. Geraadpleegd 19 februari. Van: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0035878/2015-01-01>
- Cubiss Brabant & Provincie Noord-Brabant. (2018). *Werkplan Cubiss Brabant 2019*. Geraadpleegd 5 februari 2019). Van: <https://www.cubiss.nl/sites/default/files/bestanden/paginas/Werkplan%20Cubiss%20Brabant%202019.pdf>
- De Bibliotheek Het Markiezaat. (2019). *de Bibliotheek Het Markiezaat – Junior Programmamanager*. Geraadpleegd 5 maart 2019. <https://www.culturele-vacatures.nl/2019/02/de-bibliotheek-het-markiezaat-junior-programmamanager/>
- De Bibliotheek VANnU. (N.d.). *Strategisch beleidsplan VANnU 2016-2018: van collectie tot connectie*. Geraadpleegd 23 april 2019. Van: <https://www.bibliotheekvanu.nl/dam/bestanden/Bibliotheek%20VANnU%20Van%20collectie%20tot%20connectie%202016-2018.pdf>
- Doorn, van H. (2019). *Employee journey-strategie: tevreden & gemotiveerde medewerkers in 7 stappen*. Geraadpleegd 17 mei 2019. Van: <https://www.frankwatching.com/archive/2019/01/25/employee-journey-strategie-tevreden-gemotiveerde-medewerkers-in-7-stappen/>



- ECABO & Stichting SBB. (2014). *Kwalificatiedossier MBO: 2014 Bibliotheken Profiel(en): Bibliotheekmedewerker*. Geraadpleegd 13 februari 2019. Van: [http://www.debibliotheken.nl/fileadmin/documenten/werkgeverszaken/2018\\_Kwalificatiedossier-MBO-2014\\_Bibliotheken.pdf](http://www.debibliotheken.nl/fileadmin/documenten/werkgeverszaken/2018_Kwalificatiedossier-MBO-2014_Bibliotheken.pdf)
- Engelshoven, van I., (2017). *Midterm review Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob)*. Geraadpleegd 12 februari 2019. Van: <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2017/12/22/kamerbrief-over-midterm-review-wet-stelsel-openbare-bibliotheekvoorzieningen/kamerbrief-over-midterm-review-wet-stelsel-openbare-bibliotheekvoorzieningen.pdf>
- Florizoone, K. (2017). *Werken in de Nederlandse Openbare bibliotheeksector*. Geraadpleegd 4 februari 2019. Van: <https://thesis.eur.nl/pub/40962/Florizoone-Karen.pdf>
- Fontys ACI. (2018). *Beoordelingsformulier rapport studiejaar 2018/2019*. Geraadpleegd 28 juni 2019. Van: [connect.fontys.nl: https://connect.fontys.nl/instituten/acivakken/1819/co-2019scriptietrein/Leermateriaal/Handleiding%20Thesis%20schrijven/Beoordelingsformulier%20Scriptie%20CO%20studiejaar%202018-2019.pdf](https://connect.fontys.nl: https://connect.fontys.nl/instituten/acivakken/1819/co-2019scriptietrein/Leermateriaal/Handleiding%20Thesis%20schrijven/Beoordelingsformulier%20Scriptie%20CO%20studiejaar%202018-2019.pdf)
- Gaisbauer, I. & Wilschut, J. (2015). *Minder personeel en andere taken*. Geraadpleegd 13 februari 2019. Van: [https://www.bibliotheekwerk.nl/inhoud/uploads/2016/06/CAOP\\_Arbeidsmarktanalyse-Openbare-Bibliotheken.pdf](https://www.bibliotheekwerk.nl/inhoud/uploads/2016/06/CAOP_Arbeidsmarktanalyse-Openbare-Bibliotheken.pdf)
- Gompel, van S. (2019). *Brengt je merkbeschrijving je organisatie succes?*. Geraadpleegd 16 mei 2019. Van: <https://www.frankwatching.com/archive/2019/05/13/brengt-je-merkbeschrijving-je-organisatie-succes/>
- Graaf, de, M. (2018). *Internal branding: je medewerkers als ambassadeurs*. Geraadpleegd 16 mei 2019. Van: <https://gutsyglorycommunicatie.nl/2018/04/17/internal-branding/>
- Grip, S. (2016). *Onveranderlijk*. Geraadpleegd 16 mei 2019. Van: <https://www.logeion.nl//library/download/urn:uuid:b1ffd662-999e-4f7d-94fe-34dee637b9bb/c04+2016++def.pdf>
- Haas, van der M & Hudepohl, J. (2014). *Arbeidsmarktcommunicatie van A/Z*. Boom Uitgevers Amsterdam. Geraadpleegd 16 mei 2019.
- Hassel, van D., & Kools, M. (2018). *Veranderingen op de arbeidsmarkt van Openbare Bibliotheken*. Geraadpleegd 12 februari 2019. Van: [https://www.bibliotheekwerk.nl/inhoud/uploads/2018/07/arbeidsmarktanalyse\\_openbare\\_bibliotheken.pdf](https://www.bibliotheekwerk.nl/inhoud/uploads/2018/07/arbeidsmarktanalyse_openbare_bibliotheken.pdf)
- Heumen, van T. (N.d.). *Medewerker als ambassadeur*. Geraadpleegd 19 mei 2019. Van: <https://www.contentvisie.nl/blog/medewerkers-als-ambassadeur/>
- Holsappel, E. (2016). *Eerst de inhoud, dan de boodschap*. Geraadpleegd 16 mei 2019. Van: <https://www.logeion.nl//library/download/urn:uuid:b1ffd662-999e-4f7d-94fe-34dee637b9bb/c04+2016++def.pdf>
- Hoogkamer, S. (2019). *7 trends in communicatie 2019*. Geraadpleegd 16 mei 2019. Van: <https://www.marketingtribune.nl/bureaus/nieuws/2019/01/7-trends-in-communicatie-2019/index.xml>
- Jong Bibliotheek Netwerk & ProBiblio. (2018, juli). *JBN enquête werk en ontwikkeling*. Geraadpleegd 11 maart 2019
- Klink, H & von der Führ, S. (2015). *Personele bezettingsanalyse 2012*. Geraadpleegd 10 maart 2019. Koninklijke Bibliotheek. (2017). *Trends in het stelsel van openbare bibliotheken*. Geraadpleegd 13 februari 2019. Van: <http://catalogus.boekman.nl/pub/P18-0008.pdf>
- Lebesque, L. (2019). *De Golden Circle van Simon Sinek*. Geraadpleegd 13 juni 2019. Van: <https://lindaraakt.nl/identiteit/golden-circle-simon-sinek/>
- Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2006). A comparison of the values and commitment of a private sector, public sector and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 605-618. Geraadpleegd 6 februari 2019. Van: [https://www.academia.edu/26161479/A\\_Comparison\\_of\\_the\\_Values\\_and\\_Commitment\\_of\\_Private\\_Sector\\_Public\\_Sector\\_and\\_Parapublic\\_Sector\\_Employees?auto=download](https://www.academia.edu/26161479/A_Comparison_of_the_Values_and_Commitment_of_Private_Sector_Public_Sector_and_Parapublic_Sector_Employees?auto=download)
- Mooij, R. (2016). *'Wederzijds begrip? Hou toch op!' Cees van Riel over zijn jongste boek: 'The Alignment Factor'*. Geraadpleegd 16 mei 2019. Van: [https://www.rsm.nl/fileadmin/Images\\_NEW/CCC/Communicatie\\_no.5.pdf](https://www.rsm.nl/fileadmin/Images_NEW/CCC/Communicatie_no.5.pdf)
- Moolenbroek, van T. (n.d.). *Verslag tafelgesprek over Werving en behoud jonge medewerkers met Jong Bibliotheek Netwerk (JBN)*. Geraadpleegd 11 maart 2019
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>
- Pitt-Catsoupes, M. & Smyer, M. (2013). *Age and Generations Study 2007-2008*. Geraadpleegd 18 december 2018. Van: <https://www.icpsr.umich.edu/icpsrweb/ICPSR/studies/34837>

Rijksoverheid. (2018). Structurele aanpak van krapte op de arbeidsmarkt. Geraadpleegd 23 april 2019. Van: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/11/26/structurele-aanpak-van-krapte-op-de-arbeidsmarkt>

Salter, N. (2016). Eerst de inhoud, dan de boodschap. Geraadpleegd 15 mei 2019. Van: <https://www.logeion.nl/l/library/download/urn:uuid:b1ffd662-999e-4f7d-94fe-34dee637b9bb/c04+2016+-def.pdf>

Schumacher, K. (2019). *Eigen regie en eigenaarschap over duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd 11 juni 2019. Van: <https://www.awvn.nl/publicaties/achtergrond/eigen-regie-eigenaarschap-duurzame-inzetbaarheid/>

Sinek, S. (2009). *Start with why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Geraadpleegd 14 mei 2019. Van: [https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=iyw6ul1x\\_n8C&oi=fnd&pg=PR9&dq=simon+sinek&ots=UME5qVDx\\_3&sig=e1zumpaVjQA4jCCGMuGaguYup-A#v=onepage&q=simon%20sinek&f=false](https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=iyw6ul1x_n8C&oi=fnd&pg=PR9&dq=simon+sinek&ots=UME5qVDx_3&sig=e1zumpaVjQA4jCCGMuGaguYup-A#v=onepage&q=simon%20sinek&f=false)

Sinek, S. (2010). *How great leaders inspire action*. Geraadpleegd 14 mei 2019. Van: <https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4&t=602s>

Steijn, B., & Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum. Geraadpleegd 8 februari 2019. Van: [https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=bbnJuQ0ZonQC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Steijn,+B.,+%26+Groeneveld,+S.,+\(2013\).+Strategisch+HRM+in+de+publieke+sector.&ots=rHMX2vkqYy&sig=HVlSkLqixTRRvbMy63lGMN3Q5Rk#v=onepage&q&f=false](https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=bbnJuQ0ZonQC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Steijn,+B.,+%26+Groeneveld,+S.,+(2013).+Strategisch+HRM+in+de+publieke+sector.&ots=rHMX2vkqYy&sig=HVlSkLqixTRRvbMy63lGMN3Q5Rk#v=onepage&q&f=false)

Turnhout, van K. (2015). *Expert interview*. Geraadpleegd 18 februari, 2019. Van: <http://cmdmethods.nl/cards/library/expert-interview>

Turnhout, K. van. (2015) *Literature study*. Geraadpleegd 28 mei 2019. Van: <http://cmdmethods.nl/cards/library/literature-study>

Turnhout, K. van, Craenmehr, S., Holwerda, R., Menijn, M., Zwart, J. P., & Bakker, R. (2014). *De methodenkaart praktijkonderzoek*. Van: [https://www.researchgate.net/publication/277003225\\_Proeven\\_van\\_Onderzoek\\_De\\_Methodenkaart\\_in\\_de\\_Beroepspraktijk\\_van\\_ICT\\_en\\_Media](https://www.researchgate.net/publication/277003225_Proeven_van_Onderzoek_De_Methodenkaart_in_de_Beroepspraktijk_van_ICT_en_Media). Geraadpleegd 11 juni 2019.

Reitz, J. (s.d.). *ODLIS: Online Dictionary for Library and Information Science*. Geraadpleegd 6 februari 2019. Van: [https://www.abc-clio.com/odlis/odlis\\_p.aspx#publiclibrary](https://www.abc-clio.com/odlis/odlis_p.aspx#publiclibrary)

Reputation Leaders. (2016). *De carrières van millennials: een visie op 2020*. Geraadpleegd 11 februari 2019. Van: [https://www.manpower.nl/37658022/De\\_carrieres\\_van\\_millennials\\_-\\_Manpower.pdf?utm\\_campaign=Playbook&utm\\_medium=email&hsenc=p2ANqtz-8XsXCx0gxQiBhcYUclmIDS0XL9SKQfvjdVWcyiZ\\_paaJq9FyVdT55mnTIOQp7a8lkeJRpWd8wkX0z9Lc96cp705ReYuw&hsmi=60675336&utm\\_content=60675336&utm\\_source=hs\\_automation&hsCtaTracking=667720e2-f9ce-4cd3-96a2-7fb53ce9a693%7C21ad7af3-987d-404c-9d9e-62af3b5bbce9](https://www.manpower.nl/37658022/De_carrieres_van_millennials_-_Manpower.pdf?utm_campaign=Playbook&utm_medium=email&hsenc=p2ANqtz-8XsXCx0gxQiBhcYUclmIDS0XL9SKQfvjdVWcyiZ_paaJq9FyVdT55mnTIOQp7a8lkeJRpWd8wkX0z9Lc96cp705ReYuw&hsmi=60675336&utm_content=60675336&utm_source=hs_automation&hsCtaTracking=667720e2-f9ce-4cd3-96a2-7fb53ce9a693%7C21ad7af3-987d-404c-9d9e-62af3b5bbce9)

Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt. (2017). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2022*. Geraadpleegd 13 februari 2019. Van: [http://roa.sbe.maastrichtuniversity.nl/roanew/wp-content/uploads/2017/11/ROA\\_R\\_2017\\_10.pdf](http://roa.sbe.maastrichtuniversity.nl/roanew/wp-content/uploads/2017/11/ROA_R_2017_10.pdf)

Riel, van C. (2016). *'Wederzijds begrip? Houd toch op!*. Geraadpleegd 16 mei 2019. Van: [https://www.rsm.nl/fileadmin/Images\\_NEW/CCC/Communicatie\\_no.5.pdf](https://www.rsm.nl/fileadmin/Images_NEW/CCC/Communicatie_no.5.pdf)

Rijksoverheid. (2017). *Personeel data openbare bibliotheken*. Geraadpleegd 6 februari 2019. Van: [https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/wob-verzoeken/2017/02/07/besluit-op-wob-verzoek-data-openbare-bibliotheken/Personeel\\_data\\_openbare\\_bibliotheken.ods](https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/wob-verzoeken/2017/02/07/besluit-op-wob-verzoek-data-openbare-bibliotheken/Personeel_data_openbare_bibliotheken.ods)

Rikken, D. (n.d.) *Betrokken medewerkers zijn de ambassadeurs van uw organisatie*. Geraadpleegd 15 mei 2019. Van: <https://www.perficio.nl/nieuws/betrokken-medewerkers-zijn-de-ambassadeurs-van-uw-organisatie>

Vereniging Openbare Bibliotheken (2017a). *Samenwerkingsvormen bij onze leden*. Geraadpleegd 6 februari, 2019. Van: <http://www.debibliotheken.nl/de-branche/stelsel/ontwikkelingen-en-trends/samenwerkingsvormen-onze-leden/>

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* Geraadpleegd 30 juni 2019.

Verwaayen, B. (2016). *Onveranderlijk*. Geraadpleegd 15 mei 2019. Van: <https://www.logeion.nl/l/library/download/urn:uuid:b1ffd662-999e-4f7d-94fe-34dee637b9bb/c04+2016+-def.pdf>

Wolters, B. (2013). *Brandmanagement & marketing: maak ze samen sterk!* Geraadpleegd 15 mei 2019. Van: <https://www.frankwatching.com/archive/2013/03/22/brandmanagement-marketing-maak-ze-samen-sterk/>

Zestor. (juni 2009). *Handreiking Generatiemanagement*. Geraadpleegd 18 december 2018. Van: [https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/model\\_generatiemanagement\\_artikel\\_zestor.pdf](https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/model_generatiemanagement_artikel_zestor.pdf)