

# ‘Eerst beleven en dan doen’

Om het personeel bij de invoering van het retailconcept in de Bibliotheek Haren zo goed mogelijk te begeleiden, heeft HR-manager Annemieke Brouwer van Biblionet Groningen samen met trainingsbureau Ter Sprake een eigen route uitgestippeld. Ze spreekt zelf van een totaalaanpak. Wat houdt die aanpak in?

Annemieke Brouwer is sinds twee jaar *human resource manager* bij zowel Biblionet Groningen als Biblionet Drenthe. Ze vertelt dat werken voor twee organisaties leerzaam is. ‘Beide bibliotheekorganisaties staan voor dezelfde uitdagingen in een tijd van voortdurende veranderingen. Het gezamenlijke HR-beleid is het eerste product van de samenwerking tussen beide organisaties.’ Mensen zijn de organisatie is haar filosofie. ‘Dus als je wilt veranderen, moet je bij de mensen zijn.’

## Op reis

Brouwer vertelt dat ze blanco is binnengekomen, zonder bibliotheekachtergrond. ‘Ik praat niet vanuit de bibliotheek-inhoud. Het viel me op dat medewerkers op een bibliotheekmanier tegen veranderingen aankijken. Door bijvoorbeeld in een veranderingstraject gezamenlijk naar een kookprogramma van Herman den Blijker te kijken, waarin klachten van gasten behandeld werden, kwamen parallellen met de bibliotheekwereld naar voren. Dat leverde een frisse kijk op. Wat ik ook merkte, is dat de stap van “praten over” naar “doen” nog niet zo makkelijk was. Op dat punt was een stimulans heel welkom. Die hebben we vorm gegeven in een totaalaanpak, een ontwikkeltraject.’

Om het ontwikkeltraject inhoud te geven, hebben de personeelsadviseurs de veranderingen in Haren, waar de bibliotheek het retailconcept heeft ingevoerd, ondersteund. ‘We zijn als personeelsmanagers bij onszelf begonnen. We gingen onder begeleiding van “reisleiders” twee keer twee dagen op reis zonder dat we wisten wat we gingen doen. Dat is een van de essenties van veranderen, dat je niet weet wat er precies komt. Je stapt in de bus en je ziet vanzelf waar je uitkomt. Je leert van het verleden om in de toekomst te kunnen kijken. Het was een fantastisch avontuur. We werden verleid om in de toekomst te kijken. Wat je zelf ondergaat, blijft je het beste bij. Je moet eerst beleven en dan doen.’

De kern van veranderen is volgens Brouwer het ‘ver-ikken’ van nieuwe waarden. ‘Een nieuwe waarde van retail is ondernemerschap. Die waarde moeten de mensen willen omarmen. Het spanningsveld wordt al aangegeven door de werkwoorden “moeten” en “willen”. Moeten veranderen is lastig.’

Brouwer bespeurde vooraf bij de medewerkers in Haren een

lichte aarzeling. ‘Je voelt je eerst ongemakkelijk, er komt onzekerheid bij. Wat ga ik verliezen? Daarom moet je niet alleen vaardigheidstrainingen inkopen. Dat is maar al te vaak een kunstje dat niet beklijft. Vanuit je hart begrijpen waarom je iets doet, daar gaat het om. Daarom hebben we bezoeken gebracht aan andere bibliotheken om de medewerkers te inspireren, te verrassen en te verrijken. Net zoals we klanten willen verleiden, is het zaak om eerst de medewerkers verleiden.’

## Koersbijekomsten

Ondersteuning bij het veranderingsproces kreeg Haren van het trainingsbureau Ter Sprake. Annemarie Waalkens vertelt dat haar bureau gespecialiseerd is in het vergroten van klantbewustzijn. ‘Veel bedrijven, dus niet alleen bibliotheken, zijn te veel intern gericht. Medewerkers zijn in de dagelijkse routine vooral druk bezig met het eigen werk. De klant voelt dat en blijft steeds meer weg. Zo simpel en zo hard is het. Wij helpen zowel bij het formuleren van beleid als bij de vertaalslag daarvan naar de praktijk, naar de klant toe dus. We ontwerpen en begeleiden bijvoorbeeld koersbijekomsten, zoals wij dat noemen. Aan de hand van een stappenplan op maat zetten we koers naar de klant. We werken behalve voor bibliotheken, ook voor AbvaKabo, het Anne Frank Museum en Shell. Dus voor zowel profit- als non-profitorganisaties.’

Waalkens begint haar trainingen altijd met een trainingsvraag. ‘Voordat we de training geven, kijken we of we met de training het probleem kunnen oplossen. Is de opleiding de oplossing? Soms ligt het probleem op beleidsniveau. Belangrijk in onze aanpak is dat we mensen op beleidsniveau erbij willen betrekken. We willen ons vak doorgeven.’

## Totaalaanpak

Brouwer legt uit dat de kern van de aanpak de organisatieontwikkeling is. ‘We hebben een visie ontwikkeld die we willen overdragen op het personeel, niet opleggen. Om te beginnen hebben we met het personeel van de eerste bibliotheken die overgingen op het retailconcept een busreis gemaakt, in de vorm van een verrassingsdagtocht. De busreis was natuurlijk een metafoor voor veranderen, reizen, een avontuur.’

Waalkens: ‘Medewerkers ervaren veranderen daardoor op



Annemieke Brouwer: 'Wat je zelf ondergaat, blijft je het beste bij.'



Annemarie Waalkens: 'We willen mensen op een originele, ontspannen manier leren omgaan met veranderen.'

## 'Kern van veranderen is het ver-ikken van nieuwe waarden'

een ontspannen manier. We gingen bijvoorbeeld *mystery shoppen* bij de Jumbo. We willen mensen op een originele manier leren omgaan met veranderen. In de zes sessies die volgden na de busreis, hebben de medewerkers van Haren gewerkt met het door ons ontwikkelde koersmodel. Het team heeft een eigen visie en missie geformuleerd, die afgeleid waren van de missie en visie van BiblioNet Groningen. De consequenties van die keuzes hebben ze vertaald naar concrete doelstellingen en een taakverdeling.' Brouwer: 'Het koersmodel is dus een totaalpakket. En het kon gemakkelijk aangepast worden aan de specifieke situatie van Haren.'

Waalkens vult aan: 'Bij retail hoort klantvriendelijkheid. Dus daar zijn we mee gaan oefenen. Welk gedrag hoort daarbij? Maar allemaal op basis van de oorspronkelijke doelen die door het team zelf zijn vastgesteld. Waarom je op een klant moet afstappen, is dan geen issue meer. De medewerkers zijn zelf gaan nadenken over hoe je de klant kunt verrassen en verleiden. Creativiteit staat daarbij centraal. In alles wat we doen stimuleerden we de creativiteit en het durven verlaten van de gebaande paden. Ook dat was eerst even loskomen, maar later werd het een gewoonte om steeds weer de vraag te stellen: hoe kan het anders, nog beter?'

### Omslag

Brouwer heeft het gevoel dat de omslag bij het personeel blijvend is. 'De persoonlijke doelen zijn afgeleid van de organisatiedoelen. Als medewerkers in oud gedrag dreigen te vervallen, kan de leidinggevende coachen, zij is ook onderdeel van het verandertraject. De onderwerpen en thema's komen in de werkoverleggen terug. Je moet blijven monitoren. Daarnaast hebben we nagedacht over een vervolgtraject. Als er iets gebeurt met een klant dat de aandacht verdient, zet de medewerker dat op papier, zodat erover gepraat kan worden. Medewerkers kunnen vooral van elkaar leren.'

De totaalaanpak waar ze over spreekt, kan volgens haar ook bij andere issues gebruikt worden, zoals de invoering van bedrijfskleding. 'Als medewerkers niet begrijpen waarom ze bedrijfskleding moeten dragen, gaan ze mopperen. Je moet begrijpen dat het een afgeleide is van de bedrijfsvisie. Dan kunnen ze het er nog niet mee eens zijn, maar dan is wel duidelijk waarom bedrijfskleding ingevoerd moet worden.' Waalkens tot slot: 'In Haren zou bedrijfskleding ook aan de orde komen, maar voordat we erover gingen praten, werd de aanschaf van bedrijfskleding uitgesteld. Om toch herkenbaar te zijn, hebben de medewerkers zelf afgesproken in het wit te verschijnen. Dat geeft aan dat het teamgevoel enorm versterkt is.'

Tekst: Eddy Kielema

Foto's: Hans Banus