



Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen
Master in het Cultuurmanagement
Academiejaar 2010-2011

De bibliotheek als open podium

Een onderzoek naar de omschakeling van openbare bibliotheek
Tweebronnen naar een belevenisbibliotheek

Lieselotte De Snijder

Promotor: Bruno Verbergt

Projectbegeleider: Danie De Sadeleer

Scriptie ingediend tot het bekomen van het diploma
Master in het Cultuurmanagement Major Kunst en Cultuur

© 2011 Lieselotte De Snijder

De inhoud van deze scriptie mag geraadpleegd en/of gereproduceerd worden
mits bronvermelding.

“De essentiële vraag is hoe ook boeken een beleving kunnen worden.”

Hans Bousie, De staat van het boek, 21 april 2011

Voorwoord

Iedereen die van dichtbij of veraf met bibliotheken te maken heeft, voelt het: er beweegt iets in de bibliotheek. Toen ik een jaar geleden besloot om me aan een nieuwe studie te wagen, kriebelde het bij mij om te achterhalen wat dat precies was. Onderstaande tekst is het verslag van mijn onderzoek naar de drijvende kracht achter de verandering in de openbare bibliotheek van Leuven. Door de omschakeling naar een belevenisbibliotheek te kaderen in het groter geheel van de beleveniseconomie hoop ik een bijdrage te leveren aan het debat over de rol van de bibliotheek in onze veranderende samenleving.

Dit onderzoek zou nooit tot stand zijn gekomen zonder een aantal mensen die me zowel voor als achter de schermen hebben geholpen. Ten eerste wil ik Danie bedanken voor de openheid en de boeiende gesprekken over Tweebronnen. Ook de andere medewerkers van de bibliotheek en het cultuurcentrum die me te woord stonden, zijn natuurlijk hartelijk bedankt. Daarnaast gaat mijn oprechte dank uit naar professor Verbergt, die me met zijn kritische bedenkingen steeds weer in de juiste richting liet kijken. Bovenal wil ik Maarten, mijn ouders, familie en vrienden bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun. Een bijzondere dank je wel gaat ook naar Iris voor het nalezen van de tekst en de kritische blik.

Abstract (Nederlands)

Dit onderzoek gaat over de omschakeling van de openbare bibliotheek van Leuven naar een belevenisbibliotheek. De centrale vragen zijn hoe ze dat doet en hoe ze daarvoor samenwerkt met cultuurcentrum 30CC. Om deze vragen te beantwoorden, doet dit onderzoek een beroep op een literatuurstudie over de beleveniseconomie, samenwerking en de bibliotheeksector. Het doel van de studie is de belevenisbibliotheek theoretisch onderbouwen en vergelijken met de invulling van Tweebronnen. Daarvoor worden ook de resultaten besproken van interviews met medewerkers van de bibliotheek en het cultuurcentrum, evenals de resultaten van vragenlijsten over de organisatiecultuur van beide instellingen.

De Leuvense belevenisbibliotheek is duidelijk een *work in progress*, maar evenzeer de uitwerking van een visie. Daarvoor verwijst de bibliotheek naar de beleveniseconomie, hoewel die theorie niet de basis vormt voor de concrete invulling van het concept. Toch zien we veel overeenkomsten en de theorie biedt dan ook een heleboel mogelijkheden om het concept van Tweebronnen verder uit te werken. We verbinden onze besluiten dan ook met een aantal aanbevelingen voor de toekomst.

In de theorie onderscheiden we ten eerste vier soorten belevenissen: ontspannende, educatieve, esthetische en ontsnappende. Die vinden we allemaal terug in de bibliotheek. Een belangrijk aandachtspunt is om de eigenheid van de organisatie voor ogen te houden bij de keuze van belevenissen. De verschillende types kunnen ook helpen om een evenwichtig jaarprogramma op te stellen.

Ten tweede onderscheiden we in de theorie twee generaties van beleveniscreatie. In Tweebronnen ligt de nadruk op de eerste generatie, waarin veel aandacht gaat naar de fysieke belevenisomgeving. Twee van de drie pijlers van de belevenisbibliotheek horen hier thuis: de inrichting en de verdieping van de collectie door presentaties en informatiebemiddeling. De digitale belevenisomgeving staat daarbij op de achtergrond.

Drie aanbevelingen die kritisch zijn voor het succes van beleveniscreatie zijn meer overleg over de belevenisbibliotheek en een verandering van de organisatiecultuur voor meer open communicatie en teamwerk. De resultaten van de vragenlijsten tonen ook aan dat er nog gewerkt moet worden aan de klantgerichtheid. Een aanbeveling is om die waarde in alle planningsgesprekken op te nemen, wat nu nog niet het geval is.

Om van de tweede generatie van beleveniscreatie te kunnen spreken, moet aan twee voorwaarden voldaan zijn. De eerste is klanten leren kennen, wat in Tweebronnen al gebeurt. De bibliotheek doet onderzoek om haar werking te verbeteren en voert een vraaggericht

collectiebeheer. De tweede voorwaarde is klanten betrekken. Op dat vlak kan Tweebronnen nog meer doen, wat we verkennen aan de hand van het DART-principe, de keuzedimensies en de nieuwe concurrentieomgeving.

Het DART-principe bevat de volgende elementen: dialoog, toegang, risicobeoordeling en transparantie. Op het vlak van transparantie kan de bibliotheek meer doen door haar werking bekend te maken bij haar stakeholders. De keuzedimensies zijn punten waarop organisaties een dialoog bewerkstelligen. Een aanbeveling voor Tweebronnen is om meerdere kanalen en meer opties te voorzien door ten volle alle digitale mogelijkheden te benutten. Twee kritische succesfactoren zijn een digitaal bibliotheekportaal en een verhoging van de digitale vaardigheden van de medewerkers. De nieuwe concurrentieomgeving houdt in dat de bibliotheek de competenties en ideeën van gebruikers en organisaties benut. Tweebronnen geeft op dat vlak het goede voorbeeld door jongeren actief te betrekken. Een aanbeveling is om hetzelfde te doen voor volwassenen.

Wat de samenwerking met 30CC betreft, kunnen we besluiten dat er op meerdere niveaus samengewerkt wordt: vooreerst is er de integratie van het ticketingteam van 30CC in de onthaalafdeling van de bibliotheek, daarnaast is er de alliantie op het niveau van de organisaties. Hoewel die opgelegd is, zijn er zowel voordelen voor het publiek als de partners, namelijk een groter aanbod, meer middelen, meer efficiëntie, meer publiek, meer aanzien, gezamenlijke uitvoering van activiteiten en creatie van nieuwe activiteiten, kruisbestuiving, één cultuurbeleving, van elkaar leren, activa en ondersteunende diensten delen.

In de praktijk blijkt het niet zo makkelijk om al deze voordelen te realiseren. Er doen zich moeilijkheden voor op zeven vlakken: doelstellingen, vertrouwen, macht, verandering, onduidelijkheid en complexiteit, leiderschapsmedia- en activiteiten. Op basis van die thema's kunnen we een aantal aanbevelingen doen voor een succesvolle toekomst.

Ten eerste een actieplan opstellen met de missie en de doelstellingen van de alliantie. Ten tweede de publiekswerkers ondersteunen, zodat ze evenveel inbreng kunnen doen als de programmatoren. Ten derde duidelijkheid creëren over elkaars werking en de verdeling van de budgetten over de projecten. Ten vierde het overleg maandelijks herhalen om de realisatie van de doelstellingen op te volgen. Ten vijfde een structurele oplossing zoeken voor het gebrek aan coördinatie. Ten slotte de organisatieculturen op elkaar afstemmen. Dat betekent vooral dat de bibliotheek zou moeten evolueren naar een organisatiecultuur die meer open is. Dat zou trouwens niet alleen de samenwerking maar de belevenisbibliotheek in haar geheel ten goede komen.

Abstract (English)

This paper discusses the conversion of the public library in Leuven to an experience library. The central questions are how the library can achieve this and how it collaborates with the local cultural centre. To answer these questions, this study refers to literature on experience economy, collaboration and the library sector. The purpose is a theoretical underpinning of the experience library and a comparison with Leuven's interpretation. To that end, the results of interviews with both library staff and employees of the cultural centre are included, as are the results of questionnaires on the organizational culture of both institutions.

The Leuven experience library is a work in progress, but is based on a clear vision. The library refers to the experience economy, although the theory was not consulted for the practical execution of the concept. Yet we see many similarities and the theory offers a lot of possibilities to further develop the concept of the Leuven experience library. Therefore, the conclusions in this paper are linked up with a number of recommendations for the future.

First, the theory distinguishes four experiences categories: entertaining, educational, esthetic and escapist experiences. All of these are found in the library. It is recommended, however, to keep the identity of the organization in mind when selecting experiences. The different categories can also help establish a varied annual program of activities.

Second, the theory makes a distinction between two generations of experience creation. In the library the emphasis is on the first generation, for it pays a lot of attention to the physical experience setting. Two important components of the Leuven experience library belong here: the interior design of the library and the guiding role of the librarians. The virtual experience setting remains into the background.

Three recommendations that are critical to the success of experience creation are more staff consultation on the experience library and a change in the library's organizational culture towards more open communication and teamwork. The results of the questionnaires also show that more efforts should be made to involve the customer. Therefore, it is recommended to incorporate this objective in all performance interviews, which is currently not the case.

To reach the second generation of experience creation two conditions must be met. The first is getting to know customers, which the library already achieves. It conducts research to improve its operations and implements a demand-oriented collection. The second condition is engaging customers. In this area the library can make improvements, which we explore using the DART principle, the dimensions of choice and the new competitive environment.

The DART principle includes these elements: dialogue, access, risk assessment and transparency. Concerning transparency, the Leuven library can improve its stakeholder communication. The dimensions of choice are points of interaction established by an organisation. A recommendation for the library is to accommodate multiple channels and more options by better exploiting the available digital possibilities. Two key performance indicators are a virtual library portal and an improvement of the staff's digital skills. The new competitive environment means calling on the skills and ideas of users and other organizations. The Leuven library is a good example of involving young people, but it is recommended to do the same for adults.

As the collaboration with the cultural centre is concerned, we conclude that it is situated on several levels: first, the integration of the ticketing team in the reception division of the library, and second, the alliance between both separate organizations. Although it is imposed, there are benefits for both the public and the partners: a more extensive programme, more resources, more efficiency, more customers, more prestige, joint implementation of activities and creation of new activities, one cultural experience, learning, sharing assets and support services.

In practice, collaborative advantage is not so easy to achieve. The challenges can be mapped by looking at seven perspectives: objectives, trust, power, change, ambiguity and complexity, leadership media and leadership activities. By means of these collaborative themes we can make some recommendations for a successful future.

First, drawing a joint action plan including the mission and aims of the alliance. Second, supporting the library staff so they can make more contributions to the joint activities. Third, understanding each other's company and agreeing on the division of budgets. Fourth, repeating the monthly consultation to follow up the achievement of aims. Fifth, finding a structural solution for the lack of coordination. Finally, aligning the organizational cultures, which means that the library should change into a more open organization. This will not only improve the collaboration, but the experience library as a whole.

Inhoudstafel

Voorwoord	2
Abstract (Nederlands)	3
Abstract (English)	5
Inhoudstafel	7
Lijst van tabellen en figuren	10
Inleiding	11
1. Probleemstelling	11
2. Opbouw onderzoek	13
2.1. Onderzoeksvragen	13
2.2. Methodologie	14
Deel 1: Boekenwijsheid	16
1. Beleveniseconomie	16
1.1. Definitie van belevissen	16
1.2. Soorten belevissen	17
1.3. Overgang naar de beleveniseconomie	18
1.4. Beleviscreatie	19
1.4.1. Eerste generatie van beleviscreatie	19
1.4.2. Tweede generatie van beleviscreatie	21
1.5. Kritische succesfactoren	25
1.5.1. Strategisch management	25
1.5.2. Human resources management	26
1.5.3. Veranderingsmanagement	26
1.5.4. Kennismanagement	27
1.5.5. Stakeholdermanagement	28
2. Samenwerking	29
2.1. Definitie van samenwerking	29
2.2. Motieven voor samenwerking	30
2.3. Definitie van synergie	31
2.4. Voordelen van samenwerking	32
2.5. Risico's van samenwerking	33
2.6. Samenwerkingsthema's	33

2.6.1. Doelstellingen	34
2.6.2. Macht	34
2.6.3. Vertrouwen	35
2.6.4. Onduidelijkheid en complexiteit	36
2.6.5. Verandering en onzekerheid	36
2.6.6. Leiderschapsmedia	36
2.6.7. Leiderschapsactiviteiten	37
2.7. Kritische succesfactoren	37
2.7.1. Gemeenschappelijke visie	38
2.7.2. Betrokkenheid van alle medewerkers	38
2.7.3. Communicatie	39
2.7.4. Vergelijkbare organisatieculturen	39
Deel 2: Belevensbibliotheek	41
1. Belevissen in de bibliotheek	41
1.1. Profit versus non-profit sector	41
1.2. Bibliotheeksector	43
1.2.1. Soorten belevissen	46
1.2.2. Belevenscreatie	49
1.2.3. Conclusie	61
2. Belevissen in bibliotheek Tweebronnen	62
2.1. Voorstelling van Tweebronnen	62
2.1.1. Tweebronnen in cijfers	62
2.1.2. De organisatiestructuur van Tweebronnen	63
2.2. Belevensbibliotheek Tweebronnen	66
2.2.1. Visie	66
2.2.2. Soorten belevissen	68
2.2.3. Belevenscreatie	71
2.2.4. Kritische succesfactoren	81
2.3. Samenwerking met 30CC	86
2.3.1. Samenwerkingsvormen	86
2.3.2. Motieven een voordelen	86
2.3.3. Samenwerkingsthema's	90
2.3.4. Kritische succesfactoren	94
Conclusie	98

Bibliografie	109
Bijlagen	115
Bijlage 1: Bezoek Nederlandse bibliotheken	115
Bijlage 2: Methodologie interviews	116
Bijlage 3: Methodologie OCAI-vragenlijst	126
Bijlage 4: Organogram directie cultuur	132
Bijlage 5: Fragment Cultuurbeleidsplan 2008-2013	134
Bijlage 6: Intentieverklaring belevensbibliotheek	137
Bijlage 7: Actieplan Bibliotheek Tweebronnen 2011	139
Elektronische bijlagen (cd)	
Interview 1	
Interview 2	
Interview 3	
Interview 4	
Interview 5	
Interview 6	
Interview 7	
Interview 8	
Interview 9	
Interview 10	
Interview 11	
Interview 12	
Interview 13	

Lijst van tabellen en figuren

Tabel 1: Prijsstructuren voor de belevenisomgeving	19
Tabel 2: Vuistregels bij de innovatie van de belevenisomgeving	25
Tabel 3: Motieven voor samenwerking	30
Tabel 4: Voordelen van samenwerking	32
Tabel 5: Samenwerkingsthema's	33
Tabel 6: Soorten samenwerkingsdoelstellingen	34
Tabel 7: Veranderingen in de relatie tussen overheid en burger	43
Tabel 8: Aspecten van een wow-ervaring	51
Tabel 9: Motieven en voordelen van de alliantie	88
Figuur 1: De vier dimensies van een belevenis	17
Figuur 2: De nieuwe concurrentieomgeving	27
Figuur 3: Organisatiecultuur van bibliotheek Tweebronnen	84
Figuur 4: Organisatiecultuur van cultuurcentrum 30CC	96

Inleiding

1. Probleemstelling

Het belang van informatie in onze maatschappij en de technologische mogelijkheden om die informatie te verspreiden, zijn door de komst van nieuwe digitale media zodanig toegenomen dat de samenleving fundamenteel veranderd is. We leven in een informatiemaatschappij waarin het digitale de norm is en mensen verwachten dat alles digitaal beschikbaar is. Om hun klanten te behouden, moeten organisaties hun strategie hieraan aanpassen (Hinssen, 2010). De noodzaak om te innoveren geldt niet alleen voor de profit maar ook voor de non-profit sector. Door de komst van het internet hebben bibliotheken niet langer een monopolie op de toegang tot informatie (Janssen, 2010a). Willen ze een rol blijven spelen, moeten bibliotheken nieuwe manieren zoeken om hun gebruikers aan te spreken. Dit bewustzijn leeft niet alleen bij de bibliotheken zelf, maar ook bij de overheid.

In de sector beseft men hoe langer hoe meer dat de functie van de bibliotheek moet veranderen om aansluiting te vinden bij de noden van moderne gebruikers. Waar vroeger de fysieke collectie centraal stond als middel om informatie te vinden en kennis te verwerven, zijn er nu veel meer digitale mogelijkheden om hetzelfde te bereiken. De virtuele collectie neemt de traditionele functie van de bibliotheek over en gebruikers verwachten dat ze op elk moment en op elke plaats welke informatie ook kunnen raadplegen.

Daarnaast krijgt de fysieke bibliotheek een nieuwe functie. “Het bibliotheekgebouw verandert van een plek waar je informatie zoekt in een plek waar je informatie consumeert en verwerkt.” (Janssen, 2010a: 18) Deze functie kan op verschillende manieren ingevuld worden. Een eerste mogelijkheid is een verblijfsfunctie. De bibliotheek wordt dan een plek waar gebruikers ongestoord kunnen lezen, werken of studeren. Een tweede mogelijkheid is een onderwijsfunctie. Bibliotheekmedewerkers begeleiden gebruikers bij het verwerven van vaardigheden die nodig zijn in onze kennismaatschappij. Een derde mogelijkheid is een ontspanningsfunctie. Door het organiseren van activiteiten leren gebruikers nieuwe dingen kennen. (Janssen, 2010a) Het gemeenschappelijke kenmerk van deze invullingen is dat de gebruikers en hun behoeften centraal komen te staan. (Huberts en Van den Eerenbeemt, 2010)

De visie dat de functie van de bibliotheek verandert, vinden we eveneens terug bij de Vlaamse overheid. In de beleidsbrief cultuur, waarin minister Schauvliege haar prioriteiten voor 2010 en 2011 uiteenzet, gaat ook aandacht naar bibliotheken. Het is de bedoeling dat er

een nieuwe visie ontwikkeld wordt voor de bibliotheeksector. Een eerste aanzet daarvoor is het Europees Congres over e-inclusie *Naar een digitaal Europa met openbare bibliotheken*. De conclusie van de deelnemers was dat bibliothecarissen niet langer informatieverzamelaars maar -bemiddelaars zijn die een belangrijke rol spelen op het vlak van informatiegeletterdheid in het digitale tijdperk. De deelnemers aan het congres concludeerden ook dat bibliotheken meer naar buiten moeten komen met de meerwaarde die ze kunnen bieden. Tot slot stelden ze dat bibliotheken meer samenwerkingsverbanden zouden moeten aangaan (Eutrio, 2010).

Deze conclusies komen overeen met de krachtlijnen van het Vlaamse overheidsbeleid voor bibliotheken, namelijk participatie en diversiteit enerzijds, en e-cultuur en digitalisering anderzijds. Beide pijlers bevatten echter nog andere elementen die niet beperkt blijven tot het werkerterrein van de bibliotheek. Een goed voorbeeld daarvan is het Vlaams e-boekplatform, dat Vlaamse boeken niet alleen digitaal beschikbaar maakt voor bibliotheken, maar ook voor boekhandels en uitgevers (Schauvliege, 2010 en Bibnet, 2011a).

Belangrijke partners bij de visieontwikkeling voor bibliotheken zijn Bibnet en Locus, die de sector ondersteunen bij het uitwerken van die visie. Locus, het steunpunt voor lokaal cultuurbeleid, gaat ervan uit dat het bibliotheekgebruik alleen maar zal verminderen. Om het hoofd te bieden aan deze tendens, kunnen bibliotheken een aantal maatregelen treffen. Ten eerste hun concurrentiepositie verbeteren door de band met de gebruikers nog te versterken. Ten tweede de fysieke bibliotheek aanvullen met een digitale bibliotheek. Ten derde hun maatschappelijke positie versterken door de dienstverlening af te stemmen op behoeften van de lokale gemeenschap. (Locus, 2009)

De bibliotheeksector wordt volgens Locus geconfronteerd met zeven uitdagingen die om een strategisch antwoord vragen: inzetten op wat de bibliotheek uniek maakt bij haar publiek, meer aandacht voor de lokale specificiteit en het gemeentelijke beleid, inspelen op het gewijzigde gedrag van mensen in een digitale omgeving, de werkprocessen optimaliseren, de infrastructuur aanpassen aan de lokale noden, een nieuw organisatiemodel uitwerken en een geschikt personeelsbeleid uitwerken. (Locus, 2009)

Het vertrekpunt van de Vlaamse openbare bibliotheken is in principe hetzelfde, met name de opdracht vervullen van het decreet lokaal cultuurbeleid. In het decreet wordt een openbare bibliotheek gedefinieerd als “een basisvoorziening waar elke burger terecht kan met zijn vragen over kennis, cultuur, informatie en ontspanning. Ze bemiddelt actief bij het beantwoorden van deze vragen. De openbare bibliotheek is actief inzake cultuurspreiding en cultuurparticipatie; ze werkt in een geest van objectiviteit en vrij van levensbeschouwelijke, politieke en commerciële invloeden” (Decreet lokaal cultuurbeleid, 2001: 1).

Hoewel alle openbare bibliotheken dezelfde maatschappelijke opdracht hebben, zijn ze niet identiek. De verklaring hiervoor is dat elke bibliotheek de strategische uitdagingen anders aanpakt, aangezien de instelling een onderdeel is van het lokale cultuurbeleid en inspeelt op de lokale situatie. Daarom kijken we nu hoe openbare bibliotheek Tweebronnen in Leuven haar strategische koers aanpast.

2. Opbouw onderzoek

Bibliotheek Tweebronnen is zich ervan bewust dat het klassieke bibliotheekconcept, waarbij de collectie centraal staat, onder vuur ligt in onze veranderende informatiemaatschappij. Als de behoeften van de gebruikers veranderen, moet de bibliotheek daaraan tegemoetkomen en inspelen op de nieuwe noden. Het vertrekpunt van de innovatie in de Leuvense bibliotheek is eveneens de lokale situatie. De strategische uitdagingen van Locus bieden dan ook houvast om de ontwikkeling te beschrijven die de bibliotheek doormaakt.

De tweede uitdaging van Locus – meer aandacht voor de lokale specificiteit en het gemeentelijke beleid – is het uitgangspunt van de verandering Tweebronnen. Vandaaruit wil ze inzetten op wat haar uniek maakt, inspelen op het gewijzigde gedrag van mensen in een digitale omgeving en een nieuw organisatiemodel uitwerken: de belevenisbibliotheek. De drie pijlers van dit concept zijn een moderne en aantrekkelijke inrichting, een verdieping van de collectie door verrassende presentaties en informatiebemiddeling, en tot slot samenwerking met het cultureel centrum van Leuven. De overige drie uitdagingen geven weer wat er nodig is om dat te bereiken: de infrastructuur aanpassen aan de lokale noden, de werkprocessen optimaliseren en een geschikt personeelsbeleid uitwerken.

2.1. Onderzoeksvragen

De functieverandering in de bibliotheeksector moet in het geval van bibliotheek Tweebronnen geformuleerd worden in termen van belevenissen. Als de bibliotheek niet meer draait om de fysieke collectie, dan moet de fysieke plek een andere functie krijgen. De bibliotheek moet met andere woorden unieke belevenissen creëren die gebruikers de moeite waard vinden om te bezoeken. Dat brengt ons bij de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek: Hoe schakelt openbare bibliotheek Tweebronnen om naar een belevenisbibliotheek en hoe werkt ze daarvoor samen met cultureel centrum 30CC? Deze onderzoeksvraag bestaat uit twee delen, waaronder een aantal subvragen vallen.

Het eerste deel betreft het begrip belevenisbibliotheek. Wat houdt dat in? Welke belevenissen kan een bibliotheek aanbieden en hoe moet ze dat doen? Zijn daar voorbeelden van te vinden? Komt dat overeen met de invulling die bibliotheek Tweebronnen eraan geeft en hoe kan de bibliotheek in de toekomst nog meer aan beleveniscreatie doen?

Deel twee van de onderzoeksvraag betreft de samenwerking met 30CC. Hoe ziet de samenwerking eruit? Wat is de meerwaarde voor het concept van de belevenisbibliotheek? Hoe kan er nog meer en nog beter samengewerkt worden? Wat zijn aandachtspunten voor een gezamenlijke toekomst? Samenwerken met andere lokale actoren is een belangrijk onderdeel van de lokale verankering van de bibliotheek en een decretale prioriteit. Daarom speelt het een grote rol bij de omschakeling van Tweebronnen naar een belevenisbibliotheek.

2.2. Methodologie

Om deze vragen te kunnen beantwoorden, doet dit onderzoek een beroep op verschillende methoden. De voornaamste methode is een literatuurstudie over de beleveniseconomie en samenwerking. Het doel van die studie is een theoretisch kader te schetsen waarin het concept van de belevenisbibliotheek en de samenwerking met 30CC geplaatst kan worden. Hoewel het begrip belevenisbibliotheek steeds vaker opduikt, bestaat er geen uitgewerkte theorie over het concept. Er is echter wel uitvoerig geschreven over de beleveniseconomie, waaraan het nieuwe bibliotheekconcept haar naam dankt. Aangezien er zoveel informatie te vinden is over dit onderwerp, kiezen we voor een model dat handvatten bevat voor de toepassing in de praktijk. Op die manier kan het concept van de belevenisbibliotheek opgebouwd worden en kan de invulling van Tweebronnen getoetst worden aan de theorie.

Een tweede methode om het concept van de belevenisbibliotheek in te vullen, is een literatuurstudie over de bibliotheek. Er zijn uiteenlopende artikels en boeken gepubliceerd die handelen over de uitdagingen waarvoor de bibliotheeksector gesteld wordt en de manier waarop ze daarmee kan omgaan. Een belangrijk onderdeel van deze studie zijn eveneens beleidsdocumenten van de overheid. Aangezien de discussie over de rol van de bibliotheek erg actueel is en veel thema's behandelt, verschijnt er bijna dagelijks nieuwe informatie. De bedoeling van dit onderzoek is een breed kader te scheppen waarin nieuwe ontwikkelingen eenvoudig geïntegreerd kunnen worden. De focus ligt echter op de aspecten die relevant zijn voor de belevenisbibliotheek. Daarom houden we vast aan de grote lijnen die in de theorie over de beleveniseconomie uiteengezet worden.

Deze methoden – de literatuurstudie over de beleveniseconomie en samenwerking enerzijds en de studie over de bibliotheek anderzijds – vormen samen een eerste belangrijke

test om te bepalen wat een belevenisbibliotheek inhoudt en welke invulling de bibliotheek in Leuven er werkelijk aan geeft.

Een derde methode is *benchmarking*. Tweebronnen is niet de enige bibliotheek die haar functie uitbreidt door belevenissen te creëren voor haar gebruikers. Vooral in Nederland zijn er nog bibliotheken te vinden die de ideeën van de beleveniseconomie toepassen, hoewel ze dat niet per se onder die naam doen. Daarom betreft dit onderzoek *good practices* uit twee Nederlandse bibliotheken, met name de openbare bibliotheek van Amsterdam en Delft. Die voorbeelden helpen om de overgang te maken tussen theorie en praktijk. Het biedt immers inzicht in de mogelijkheden die Tweebronnen heeft om de belevenisbibliotheek verder uit te bouwen. De informatie over deze bibliotheken is in de eerste plaats gebaseerd op een bezoek aan beide instellingen (zie bijlage 1: bezoek Nederlandse bibliotheken).

Een vierde methode is een studie van de beleidsdocumenten van de bibliotheek. Onder deze noemer vallen het cultuurbeleidsplan van Leuven en de actieplannen, werkingsverslagen en interne visieteksten van de bibliotheek. Om te achterhalen in welke mate de doelstellingen van de belevenisbibliotheek en de samenwerking met 30CC overeenkomen met de praktijk, zal aansluitend een vijfde methode gebruikt worden, met name gesprekken met bevoorrechte getuigen in de bibliotheek en het cultureel centrum.

Samen vormen deze methodes een tweede test waaraan het nieuwe bibliotheekconcept onderworpen wordt. De bedoeling is om te polsen of iedereen de belevenisbibliotheek en de samenwerking op dezelfde manier ziet en een idee heeft van wat het allemaal inhoudt.

De gesprekken met bevoorrechte getuigen in de bibliotheek en het cultureel centrum hebben een ondersteunende functie in dit onderzoek. Ze nemen dan ook de vorm aan van semi-gestructureerde interviews. Dat betekent dat er gewerkt wordt met een topicgids van onderwerpen die aan bod kunnen komen in het gesprek, maar de volgorde speelt geen rol. Het doel van de interviews is namelijk exploratief. De steekproef is dan ook restrictief: er worden doelgericht getuigen gekozen die nauw betrokken zijn bij de onderzoeksvraag (zie bijlage 2: methodologie interviews).

Aansluitend bij deze kwalitatieve onderzoeksmethode, wordt een zesde, kwantitatieve methode ingezet. Iedereen in de steekproef, krijgt een vragenlijst over de organisatiecultuur van hun instelling. Het doel van deze methode is te achterhalen of er verschillen zijn in de cultuur van de bibliotheek en het cultureel centrum die een rol spelen bij de samenwerking. De meting van de organisatiecultuur gebeurt op basis van het OCAI-model, dat ontwikkeld werd door Cameron en Quinn (zie bijlage 3: methodologie OCAI-vragenlijst).

Deel 1: Boekenwijsheid

1. Beleviseconomie

In 1999 verschijnt *The Experience Economy* van Pine en Gilmore, waarin gesteld wordt dat onze economie evolueert naar een beleviseconomie. De basisidee is dat na grondstoffen, producten en diensten nu belevissen voor economische waarde zorgen. Sindsdien zijn er verschillende publicaties verschenen over dit onderwerp en er komen er steeds meer bij. Dat bewijst dat de evolutie die Pine en Gilmore beschrijven geen hype is, maar een trend die steeds meer weerklink vindt. Maar wat houdt de beleviseconomie precies in?

1.1. Definitie van belevissen

Er zijn verschillende definities van belevissen, maar een gemeenschappelijk kenmerk is het onderscheid tussen twee gradaties belevissen. Een belevis kan een extraatje zijn bij producten of diensten. Het is dan een marketinginstrument om die producten of diensten te verkopen. Een belevis kan daarnaast ook een bewust gecreëerde activiteit zijn waarvoor organisaties geld vragen. In dat geval is het een psychologisch proces, aangezien klanten op zo'n manier betrokken worden dat ze een persoonlijke en onvergetelijke ervaring beleven. (Pine en Gilmore, 1998 en Sundbo, 2008)

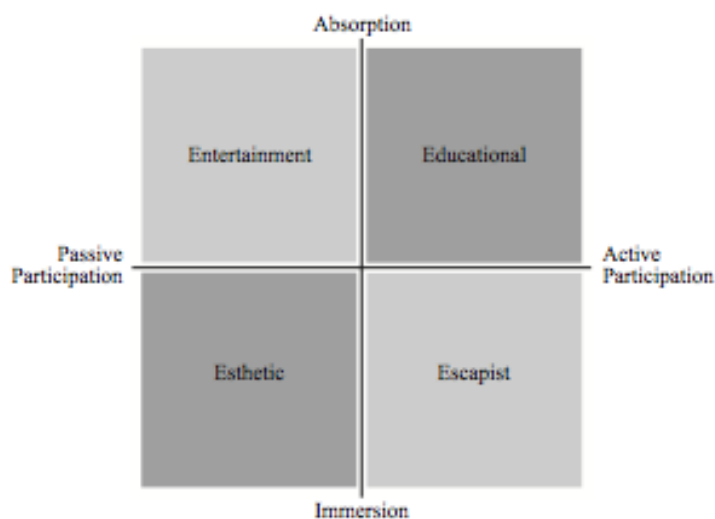
Belevissen liggen aan de basis van de vrijetijdsindustrie – Pine en Gilmore maken ook gebruik van de metafoor van het theater om hun theorie uit de doeken te doen – maar een belevis blijft niet beperkt tot entertainment, het gaat om betrokkenheid. Die betrokkenheid kan door welke organisatie dan ook gecreëerd worden, op voorwaarde dat klanten betalen voor de belevis. Alleen in dat geval ontstaat er immers nieuwe economische waarde. Deze voorwaarde is problematisch in de non-profit sector, zo zal blijken.

Een ander belangrijk onderscheid in de definitie van belevissen is terminologisch. In het Engels spreekt men van 'experience', wat in het Nederlands vertaald kan worden door 'belevis' of 'ervaring'. Het verschil is dat een belevis samenhangt met emoties, terwijl een ervaring verbonden is met betekenissen. Een ervaring bestaat dan ook uit verschillende belevissen die een betekenisvol geheel vormen. Door de dominantie van het Engels wordt dit onderscheid niet altijd gemaakt en worden de Nederlandse termen door elkaar gebruikt. Hoewel we spreken van een beleviseconomie (en afgeleiden zoals de belevisbibliotheek), kan het ook om ervaringen gaan. (Boswijk, Thijssen en Peelen, 2005)

1.2. Soorten belevissen

We kunnen vier soorten belevissen onderscheiden op basis van twee dimensies. De eerste dimensie is participatie: klanten kunnen passief of actief participeren aan de belevissen. In het eerste geval hebben klanten geen invloed op de belevissen, in het tweede geval wel. De tweede dimensie is verbondenheid: klanten kunnen ofwel opgaan in een belevissen ofwel echt ondergedompeld worden. Het verschil is dat er in het ene geval meer afstand is, terwijl er in het andere meer verbondenheid is. Deze twee dimensies leveren vier soorten belevissen op in de vorm van een continuüm. Het is dus geen absoluut verschil. (Pine en Gilmore, 1998)

Figuur 1: De vier dimensies van een belevissen (Pine en Gilmore, 1998)



De eerste categorie belevissen zijn ontspannende belevissen, bijvoorbeeld televisie kijken of een voorstelling bijwonen. Dit soort wordt gekenmerkt door passieve participatie waarbij de toeschouwers opgaan in de belevissen en niet ondergedompeld worden. Bij de tweede soort, educatieve belevissen, is evenmin sprake van onderdompeling, hoewel de participatie actief is. Voorbeelden zijn naar de les gaan of een sport leren. Om nieuwe vaardigheden en kennis te verwerven, moet je deelnemen aan de activiteiten. Echte onderdompeling vinden we terug bij ontsnappende belevissen, de derde soort. Als je toneel speelt of muziek maakt, neem je niet alleen actief deel, je wordt ook ondergedompeld in de belevissen. De vierde soort, tot slot, zijn esthetische belevissen. Hierbij word je als toeschouwer ondergedompeld zonder actief bij te dragen aan de belevissen, bijvoorbeeld als je door een stad gegidst wordt of een tentoonstelling bezoekt. (Pine en Gilmore, 1998)

De meest memorabele belevissen bevatten kenmerken van alle vier de soorten en bevinden zich dus in het midden van het schema. Hoe meer kenmerken, hoe authentieker de belevenis overkomt. Organisaties kunnen de authenticiteit van de ervaring die ze aanbieden, versterken door het onderscheid tussen verschillende types belevissen uit te wissen. In een tijd van overvloed kiezen consumenten immers voor datgene dat in hun ogen het echtste is. Organisaties kunnen dus het best authentieke belevissen aanbieden. (Pine, 2004)

1.3. Overgang naar de beleviseconomie

We weten al dat de economie evolueert naar een beleviseconomie, maar daarmee is nog niet gezegd waarom. Er zijn drie algemene verklaringen te geven voor die evolutie. Ten eerste de technologische ontwikkelingen, die veel meer mogelijkheden creëren. Ten tweede de inspanningen van organisaties om voortdurend te innoveren. Ten derde de verwachtingen van de consumenten om van alles te beleven. Niet alle organisaties staan echter al even ver in de overgang naar een beleviseconomie. Overeenkomstig de twee gradaties in de definitie van belevissen kunnen we twee stadia onderscheiden. (Sundbo, 2008)

In het eerste stadium geven organisaties belevissen weg om bestaande producten of diensten te verkopen. In dat geval gaat het in feite om wat we ‘belevismarketing’ zouden kunnen noemen: organisaties gebruiken belevissen als marketinginstrument. In het tweede stadium vragen organisaties geld voor de belevissen en wordt er nieuwe economische waarde gecreëerd. Organisaties zullen immers pas innoveren en in belevissen investeren als er groei en opbrengsten tegenover staan. Alleen in het laatste geval kunnen we dus van een echte beleviseconomie spreken. Geld vragen voor een ervaring is dan ook de laatste stap in de overgang naar een beleviseconomie. Het impliceert dat organisaties belevissen moeten ontwikkelen die klanten de moeite waard vinden om voor te betalen. Belevissen moeten bijgevolg tegemoetkomen aan behoeftes, ze moeten aanslaan en aangeboden kunnen worden. (Gilmore en Pine, 1999 en Sundbo, 2008)

In dit verband is het belangrijk om stil te staan bij de prijsstructuren die verbonden zijn aan belevissen. Er zijn verschillende mogelijkheden om geld te vragen voor de toegang tot de zogenaamde belevisomgeving, de omgeving waar de belevenis plaatsvindt. Het verschil wordt bepaald in de mate waarin en de manier waarop de toegang beperkt is. Een gewone toegangsprijs houdt bijvoorbeeld in dat je een vergoeding moet betalen om een specifieke omgeving één keer binnen te gaan. Een lidmaatschapsprijs betekent dan weer dat je voor een bepaalde periode onbeperkte toegang hebt tot een belevisomgeving. In de praktijk zien we vaak een combinatie van verschillende prijsstructuren. (Boswijk, Thijssen en Peelen, 2005)

Tabel 1: Prijsstructuren voor de belevenisomgeving (Gilmore en Pine, 1999)

	Bij aanvang	Bij gelegenheid	Voor een periode
Specifiek	Toegangsprijs	Prijs per keer	Tijdgebonden prijs
Open	Inschrijfgeld bij lidmaatschap	Gebruiksgebonden vergoeding	Lidmaatschapsprijs

1.4. Beleviscreatie

Hoe kunnen organisaties belevenissen creëren? Dat is de vraag waar we nu een antwoord op zullen formuleren. Ook hier zijn er twee gradaties, in de theorie ‘generaties’ genoemd: een eerste en een tweede generatie van beleviscreatie. Zoals het woord al zegt, gaat het om opeenvolgende stappen of ontwikkelingen in de beleviseconomie.

1.4.1. Eerste generatie van beleviscreatie

Een belevis vindt altijd plaats in een bepaalde omgeving, die zowel fysiek als virtueel kan zijn. De fysieke omgeving, meestal een gebouw, heeft een grote impact op de ervaring van klanten. De architectuur, de inrichting, de kleuren en de sfeer laten klanten niet onberoerd. Hetzelfde geldt voor de virtuele omgeving. In een samenleving waarin het digitale de norm is, verwachten klanten ook online een aangename ervaring. Het belangrijkste in dit verband is te zorgen voor consistentie en synergie. Dat wil zeggen dat de off- en online beleviscreatie op elkaar afgestemd moeten zijn en elkaar moeten versterken. (Pine en Gilmore, 1999 en De Pelsmacker, 2010).

Bij het aanbieden van belevenissen kunnen organisaties het best rekening houden met de volgende vijf beleviscreatieregels:

- *Kies een thema*

Een thema zorgt ervoor dat indrukken met elkaar verbonden kunnen worden en een betekenisvol geheel vormen. Een goed thema is beknopt en sleept klanten mee. Het gaat niet om een missie of een slogan die extern gecommuniceerd wordt, maar om een intern sturingsmechanisme dat de basis vormt voor de volledige beleviscreatie. Een thema zorgt ervoor dat consumenten helemaal in beslag genomen worden en een onvergetelijke ervaring beleven.

- *Bied memorabilia aan*

Om de herinnering aan een unieke ervaring levendig te houden, kunnen organisaties memorabilia voorzien. Aan elke belevis kan wel een aandenken gekoppeld worden.

- *Betrek alle zintuigen*

Hoe meer zintuigen een belevenis aanspreekt, hoe meer ze zal bijblijven. Vaak zijn belevissen beperkt tot visuele indrukken en worden andere prikkels niet benut. Wat klanten horen en ruiken, kan echter ook makkelijk gestuurd worden. Proef- en tastzin zijn natuurlijk moeilijker te betrekken in alle ervaringen.

- *Zorg voor authenticiteit*

Belevissen moeten natuurlijk overkomen. Zoals eerder al gezegd is, kan dat bereikt worden door een ervaring te creëren die kenmerken bevat van alle types belevissen.

- *Let op de signalen*

Dit laatste item – ook wel het management van clues genoemd – is erg belangrijk bij belevenscreatie. Clues zijn signalen die uitgezonden worden door het product of de dienst, de fysieke en virtuele omgeving, het voorkomen en gedrag van het personeel. Functionele signalen hebben te maken met de manier waarop een product of een dienst functioneert. Bijvoorbeeld dat je nieuwe auto start als je de sleutel omdraait. Deze signalen zijn noodzakelijke voorwaarden om van belevissen te kunnen spreken.

Emotionele signalen betreffen emoties, zintuiglijke indrukken en de kenmerken van de omgeving waarin belevissen plaatsvinden. Ze kunnen onderverdeeld worden in mechanische of menselijke signalen, naargelang ze verbonden zijn aan voorwerpen of mensen. De geur van de leren zetels en het geluid van de ronkende motor zijn een voorbeeld van de eerste soort. Het voorkomen en het gedrag van de autoverkoper vallen dan weer onder de tweede soort.

Elke clue laat een indruk achter en al die indrukken samen bepalen de ervaring van de consumenten. Het komt er dan ook op aan deze signalen goed te managen door negatieve indrukken tot een minimum te beperken en positieve indrukken volledig op elkaar af te stemmen. Organisaties moeten de emotionele signalen even nauwgezet managen als de functionele signalen van hun producten en diensten.

Samenvattend kan gesteld worden dat in de eerste generatie van belevenscreatie vooral gedacht wordt vanuit de organisatie. Aangezien klanten een bepaalde ervaring hebben als ze een product of een dienst kopen, is het belangrijk om die ervaring te managen. Meer zelfs: door de functionele en emotionele signalen te combineren en te optimaliseren, kunnen organisaties zich onderscheiden en een concurrentievoordeel behalen. De emotionele relatie tussen bedrijven en hun klanten is immers moeilijk te kopiëren door concurrenten. (Pine en Gilmore, 1998, Boswijk, Thijssen en Peelen, 2005 en Berry, Carbone en Haeckel, 2002)

1.4.2. Tweede generatie van beleveniscreatie

Het verschil tussen de eerste en de tweede generatie van beleveniscreatie ligt bij de klanten. Terwijl er in het eerste geval vanuit de organisatie gedacht wordt, staan in het tweede geval de consumenten centraal. Dat heeft verstrekkende gevolgen voor het proces van waardecreatie. Het uitgangspunt is niet langer de waardeketen van het bedrijf, maar die van de klanten. De waarde wordt met andere woorden samen met de consumenten gecreëerd. Daarom spreken we van co-creatie: organisaties en klanten zorgen samen voor waarde. In de tweede generatie van beleveniscreatie kunnen memorabele belevenissen dan ook niet tot stand komen zonder de actieve participatie van consumenten. (Boswijk, Thijssen en Peelen, 2005)

Het is natuurlijk niet zo dat er in de eerste generatie helemaal geen rekening gehouden wordt met de consumenten. Zoals gezegd, zijn ervaringen alleen maar betekenisvol als ze tegemoet komen aan de behoeften van klanten. Organisaties stemmen hun aanbod af op de vraag en proberen op grote schaal belevenissen op maat aan te bieden. De veranderende noden van klanten en de inspanningen van organisaties om daaraan te voldoen, stuwden de economie vooruit. Organisaties voeren immers innovaties door om aan de verwachtingen van de klanten te voldoen en ze te overtreffen. Interne reorganisaties en kwaliteitsverbeteringen zijn hiervan een logisch gevolg. Denken we maar aan Business Process Reengineering en Total Quality Management. (Pine en Gilmore, 1999 en Verbergt, 2010)

Toch zijn organisaties en consumenten nog niet helemaal op elkaar afgestemd en dat leidt tot een paradox: klanten hebben steeds meer keuze maar zijn minder tevreden, bedrijven hebben meer mogelijkheden maar kunnen minder waarde creëren. De verklaring ligt in de veranderende rol van consumenten, die zijn niet meer passief maar actief, beter geïnformeerd en meer verbonden. De stap naar de tweede generatie wordt dan ook pas gezet als organisaties een lerende relatie aangaan met klanten. In dat geval koppelen ze maatwerk aan één-op-één-marketing en ontstaat er interactie tussen beide partijen. Hoe meer feedback bedrijven krijgen, hoe beter ze klanten kunnen bieden wat ze willen en hoe sterker hun concurrentiepositie.

Belangrijk om te vermelden is dat consumenten niet alleen actief zijn en mee waarde creëren, maar ook deel uitmaken van een netwerk. Dat netwerk bestaat niet uit één klant en één bedrijf, maar uit meerdere bedrijven en consumentengemeenschappen. Het traditionele onderscheid tussen professionele en particuliere klanten wordt op die manier overstegen en is niet meer relevant. Als niet het bedrijf maar het individu centraal staat, dan is elk individu waarmee het bedrijf in contact komt een klant. Dit komt overeen met het uitgangspunt van stakeholdermanagement, waar we verderop nog op terugkomen. (Pine en Gilmore, 1999 en Prahalad en Ramaswamy, 2008)

Ook bij het creëren van belevenissen in de tweede generatie moet rekening gehouden worden met een aantal regels, die vervat zitten in het zogenaamde DART-principe. DART staat voor *dialogue, access, risk assessment* en *transparency*. (Prahalad en Ramaswamy, 2008) Deze vier elementen vormen de fundamenteën van co-creatie.

- *Dialog*

Aan de basis van co-creatie ligt ten eerste de interactie tussen bedrijven en klanten. Beide partijen gaan een dialoog aan waarbij ze naar elkaar luisteren, kennis doorgeven en zich proberen in te leven. Op die manier worden beide partijen actief betrokken bij het creëren van waarde en ontstaat er een lerende relatie. Om zo'n relatie te kunnen opbouwen, zijn er verschillende punten nodig waar de interactie kan plaatsvinden, evenals een stel regels waar beide gesprekspartners zich aan houden.

- *Toegang*

Het tweede fundament stelt het traditionele verkoopsidee in vraag dat klanten alleen maar waarde ervaren als ze eigendom verwerven. In plaats van bezit gaat het bij co-creatie om toegang tot ervaringen op verschillende interactiepunten. Dat opent nieuwe mogelijkheden voor bedrijven.

- *Risicobeoordeling*

Een derde basiselement betreft informatie over de potentiële nadelen of gevaren van producten en diensten, zodat klanten kunnen inschatten welk risico ze lopen en zelf de afweging kunnen maken. Als ze het risico kennen, zijn klanten mee verantwoordelijk om met die risico's om te gaan en oplossingen te zoeken. Een win-winsituatie, zo lijkt. Het probleem is echter dat gedeelde verantwoordelijkheid de juridische kwesties bij geschillen complexer maakt. Van wie is bijvoorbeeld het patent als organisaties en klanten samen een nieuw product ontwikkelen?

- *Transparantie*

Openheid is de laatste pijler van co-creatie en een absolute noodzaak om vertrouwen te scheppen tussen bedrijven en consumenten. Informatie gaat gepaard met macht en lange tijd hielden bedrijven die macht bij zich door informatie niet vrij te geven. Deze ongelijkheid verdwijnt door initiatieven als maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De vier fundamenteën van co-creatie kunnen op verschillende manieren gecombineerd worden, waardoor bedrijven nieuwe mogelijkheden krijgen en klanten op uiteenlopende manieren betrokken worden. De waardecreatie verschuift zo van het bedrijf naar het individu. (Boswijk, Thijssen en Peelen, 2005, Prahalad en Ramaswamy, 2008)

Zoals hierboven gezegd is, moeten klanten via verschillende interactiepunten toegang krijgen tot ervaringen. Dat zijn dimensies waarop consumenten keuzes kunnen maken en samen met bedrijven belevenissen kunnen creëren. De onderdelen van die interactiepunten of keuzedimensies zullen we nu nader verklaren, aangezien ze een grote rol spelen bij het tot stand brengen van belevenissen.

- *Meerdere kanalen*

Bedrijven moeten de mogelijkheden scheppen om met klanten belevenissen te creëren via meerdere kanalen. Consumenten willen immers de vrijheid hebben om te kiezen via welk kanaal ze met het bedrijf in contact treden. Net zoals de belevenisomgeving, kunnen die kanalen fysiek en digitaal zijn en spelen technologische ontwikkelingen een grote rol. Complementariteit, consistentie en synergie zijn eveneens belangrijke aandachtspunten.

- *Meer opties*

Door de evolutie van standaardisering naar massamaatwerk is het aanbod producten en diensten enorm toegenomen. Toch vinden klanten nog altijd niet hun gading in dat aanbod, aangezien hun behoeften ook steeds specifiekere worden. Ze willen met andere woorden kunnen kiezen vanuit hun eigen context en waarden in plaats van genoeg te moeten nemen met een bestaand aanbod. Bedrijven moeten bijgevolg steeds meer opties voorzien.

- *Transacties*

Klanten willen transacties aangaan die aansluiten bij hun behoeften en die op een snelle, eenvoudige en veilige manier toegang geven tot belevenissen. Beide aspecten spelen een rol bij de beoordeling van de kwaliteit van transacties. Technologische ontwikkelingen stellen bedrijven in staat om de transactiekosten continu te verlagen, bijvoorbeeld door selfservice, maar ze moeten erover waken dat die veranderingen niet ten koste gaan van de kwaliteit van de consumentenervaring. Kostenbesparingen mogen met andere woorden niet de enige drijfveer zijn.

- *Prijs-ervaringrelatie*

De keuzedimensies moeten verbonden zijn met ervaringen waarvoor klanten willen betalen en de prijs van die ervaringen moet billijk zijn. De beoordeling van de waarde gebeurt immers op het snijpunt tussen prijs en ervaring. Het probleem hierbij is dat een ervaring en de waarde die daaraan gekoppeld wordt, verschilt per consument. Hoe moeten organisaties dan hun prijs bepalen?

Bedrijven hanteren meestal een kosten- of concurrentiegerichte prijs, maar dat heeft weinig betekenis voor klanten. Een andere optie is een vraaggerichte prijs. In dat geval houden bedrijven rekening met de individuele waarde van de ervaring en de betalingsbereidheid van hun klanten. Op die manier kan er ook aan prijsdifferentiatie gedaan worden. (De Corte, 2010)

Bij wijze van samenvatting kan gesteld worden dat in de tweede generatie de klanten nauw betrokken worden bij de beleveniscreatie en er sprake is van co-creatie. Die betrokkenheid blijkt duidelijk uit de vier fundamenteën van co-creatie: dialoog, toegang, risicobeoordeling en transparantie. De relatie tussen bedrijven en consumenten is gebaseerd op interactie, die op verschillende punten kan plaatsvinden. Deze interactiepunten zijn in principe keuzedimensies, aangezien klanten kunnen kiezen hoe ze met bedrijven aan beleveniscreatie doen. De vier dimensies zijn: meerdere kanalen, opties, transacties en prijs-ervaringrelatie.

Hieruit volgt het besluit dat het begrip belevenisomgeving een ruimere invulling krijgt en niet louter een omgeving is waarin bedrijven belevenissen aanbieden. Het is een plek waar ruimte is voor dialoog en interactie tussen consumenten en bedrijven, die samen belevenissen creëren. Zowel de plaats van competenties als de plaats van innovaties verschuift weg van het bedrijf en naar de klant. De belevenisomgeving wordt een nieuwe concurrentieomgeving met een veel grotere reikwijdte, aangezien klanten deel uitmaken van een netwerk met andere bedrijven en consumentengemeenschappen. (Boswijk, Thijssen en Peelen, 2005 en Prahalad en Ramaswamy, 2008)

Het gevaar is dat bedrijven de controle kunnen verliezen over die gemeenschappen als een belevenisomgeving te meeslepend is. Klanten kunnen dan samen waarde creëren zonder dat het bedrijf dat weet of betrokken wordt. Een belevenisomgeving heeft dus zowel positieve als negatieve kanten. De voordelen zijn dat bedrijven meer input krijgen en beter kunnen innoveren. De nadelen zijn dat klanten elkaars ervaringen kunnen vergallen en de reputatie van het bedrijf schade kunnen berokkenen. “De vraag is: hoe kan het bedrijf helpen impliciete bestuursregels te formuleren voor gemeenschappen, zodat het negatieve effect minimaal is en het positieve maximaal?” (Pralhad en Ramaswamy, 2008: 61) Aangezien op voorhand niet te voorspellen is hoe consumentengemeenschappen zich zullen ontwikkelen, is het antwoord op die vraag om voortdurend innovaties door te voeren in de belevenisomgeving. Daarbij gelden de volgende zeven vuistregels:

Tabel 2: Vuistregels bij de innovatie van de belevenisomgeving (Prahalad en Ramaswamy, 2008)

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1: Geef consumenten de mogelijkheid om mee belevenissen te creëren in een specifieke context2: Kom tegemoet aan de verscheidenheid van zowel actieve als passieve consumenten3: Besef dat consumenten niet altijd mee willen creëren en soms gewoon willen consumeren4: Ga in op de mogelijkheden van technologische ontwikkelingen5: Betrek consumentengemeenschappen6: Spreek klanten zowel emotioneel als intellectueel aan7: Erken zowel de sociale als de technische kanten van co-creatie |
|---|

1.5. Kritische succesfactoren

Bovenstaande uiteenzetting is de kern van de theorie over beleveniscreatie. Er komt uiteraard nog veel meer bij kijken om de overgang te maken naar de beleveniseconomie. In wat volgt, zullen dan ook een aantal belangrijke randvoorwaarden uiteengezet worden die een invloed hebben op het slagen of falen van beleveniscreatie.

1.5.1. Strategisch management

Strategisch management kan gedefinieerd worden als het ontwikkelen van bedrijfsstrategieën. “Dat zijn de beslissingen en acties die de langetermijnprestatie van een organisatie bepalen.” (Robbins en Coulter, 2008: 162) In dit verband wordt vaak gesproken over een bedrijfsmodel, dat vastlegt wat het bedrijf precies zal aanbieden en hoe het daar geld mee zal verdienen. Organisaties hebben nood aan een visie over de belevenissen die ze zullen creëren en hoe ze dat zullen bereiken. Daarbij hanteren ze het best het SMART-principe. Dat is de formulering van specifieke, meetbare, aanvaardbare, realistische en tijdgebonden doelstellingen, zodat ze duidelijk geïmplementeerd en geëvalueerd kunnen worden. Een belangrijk onderdeel van strategisch management is de SWOT-analyse, waarbij bedrijven hun sterktes en zwaktes bepalen, evenals de kansen en bedreigingen waarmee ze geconfronteerd worden.

Om in te spelen op die omgevingsveranderingen en klanten te blijven aantrekken, moeten organisaties voortdurend innoveren. Het is belangrijk de eigenheid van het bedrijf als basis te nemen en nieuwe belevenissen aan te bieden die passen bij de identiteit en de reputatie van het bedrijf om geloofwaardig te blijven. Niet alleen voor buitenstaanders, maar ook voor de eigen medewerkers is het belangrijk een duidelijke koers te kiezen en daar niet van af te wijken, zodat het personeel weet op welke manier ze kunnen bijdragen aan het creëren van de juiste belevenissen. Indien consumenten betrokken worden om mee waarde te creëren, oefenen ook zij invloed uit op de strategische mogelijkheden van bedrijven. (Robbins en Coulter, 2008, Verbergt, 2010, Pine en Gilmore, 1999, Boswijk, Thijssen en Peelen, 2005 en Prahalad en Ramaswamy, 2008)

1.5.2. Human resources management

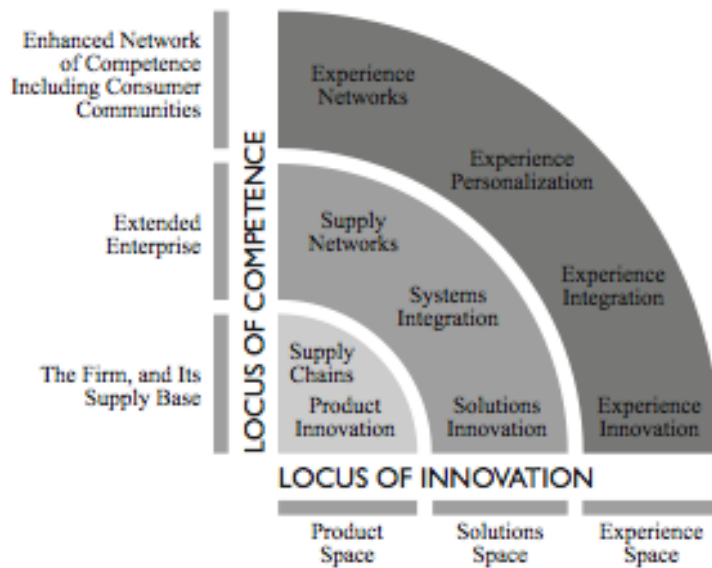
Human resources management of het personeelsbeleid van een organisatie is gebaseerd op de idee dat medewerkers een belangrijke kerncompetentie van het bedrijf zijn. Er moet dan wel voldaan zijn aan twee voorwaarden, namelijk verticale en horizontale integratie. Dat betekent ten eerste dat het HR-beleid aansluit bij de strategie van de organisatie en ten tweede dat alle HR-instrumenten – instrumenten van werving, selectie, opleiding, beoordeling en beloning – op elkaar afgestemd zijn. Bij het creëren van belevenissen moeten bedrijven die medewerkers selecteren, opleiden en belonen die de gekozen belevenisstrategie van de organisatie helpen realiseren. Het personeel moet niet alleen gemotiveerd zijn, maar ook het juiste gedrag stellen om van een belevenis een onvergetelijke ervaring te maken.

De organisatiecultuur is hierbij van doorslaggevend belang, aangezien “het geheel van gemeenschappelijke opvatting en overtuigingen van de leden van een organisatie [...] in hoge mate bepalend is voor hun manier van handelen.” (Robbins en Coulter, 2008: 54) Belangrijke aspecten zijn het gedrag van leidinggevenden en de socialisatie van nieuwe werknemers. Leidinggevenden vervullen een voorbeeldfunctie: woord en daad moeten overeenkomen. Bovendien kunnen ze goed gedrag belonen en fout gedrag bestraffen. Nieuwe medewerkers moeten in het begin goed ondersteund worden, zodat ze zich de juiste waarden eigen maken. Medewerkers op alle niveau's moeten kortom betrokken zijn om een unieke ervaring te creëren voor de klanten. (Robbins en Coulter, 2008, De Prins, 2010, Pine en Gilmore, 1999, Boswijk, Thijssen en Peelen, 2005 en Prahalad en Ramaswamy, 2008)

1.5.3. Veranderingsmanagement

Veranderingsmanagement is het management van “veranderingen in het personeelsbestand, de structuur of de technologie van een organisatie.” (Robbins en Coulter, 2008: 306) De idee dat alleen innovatie nog voor groei en marktwaarde kan zorgen, is al meerdere keren aan bod gekomen. Deze noodzaak tot innovatie dwingt bedrijven om continu nieuwe belevenissen aan te bieden. Er kunnen verschillende determinanten onderscheiden worden die hiervoor zorgen: technologische ontwikkelingen, artistieke creativiteit, probleemoplossend denken, nieuwe competenties, ondernemerschap en klantgerichte innovatie. Een belangrijke opmerking is dat innovaties, zeker als ze ingegeven zijn door technologische ontwikkelingen, pas zinvol zijn als ze relevant zijn voor de consumentenervaring. In de beleveniseconomie zullen bedrijven steeds meer samenwerken met hun klanten om zinvolle ervaringen te creëren. Er ontstaat dan ook een nieuwe concurrentieomgeving met een grotere reikwijdte, aangezien de plaats van competenties en innovaties verschuift van het bedrijf naar de klanten en hun netwerk.

Figuur 2: De nieuwe concurrentieomgeving (Prahalad en Ramaswamy, 2003)



Tot slot moet nog opgemerkt worden dat belevenissen niet het eindpunt van de economische evolutie zijn. Aan het eind van hun bestseller stellen Pine en Gilmore dat mensen uiteindelijk meer willen dan ervaringen: ze willen zich transformeren en verbeteren. Het stadium na het creëren van belevenissen is het begeleiden van transformaties, zo voorspellen ze. (Robbins en Coulter, 2008, Sundbo, 2009, Pine en Gilmore, 1999, Boswijk, Thijssen en Peelen, 2005 en Prahalad en Ramaswamy, 2008)

1.5.4. Kennismanagement

Kennismanagement omvat “het stimuleren van een leeromgeving waarin de leden van een organisatie systematisch kennis verzamelen en met anderen delen om tot betere resultaten te komen.” (Robbins en Coulter, 2008: 42) Dit type management is van groot belang voor een lerende organisatie, die zich vlot aanpast aan nieuwe omstandigheden door continu nieuwe competenties te verwerven. Dit hangt nauw samen met innovatie, aangezien organisaties snel kennis moeten kunnen genereren om organisatieveranderingen door te voeren.

Een eerste onderdeel van kennismanagement is kennis verzamelen. Organisaties die de nadruk leggen op de expertise van hun medewerkers, erkennen dat menselijk kapitaal een van de kerncompetenties is naast materieel en organisatorisch kapitaal. Zij zullen hun personeel stimuleren om zich continu bij te scholen. Bij het creëren van belevenissen is het vooral belangrijk om kennis te verwerven over de klanten van het bedrijf door een antwoord te zoeken op vragen als: wat voor klanten hebben we, welke ervaringen willen ze en hoe kunnen we daaraan bijdragen? Aandacht voor klantgerichtheid komt dus centraal te staan.

In de nieuwe concurrentieomgeving, waar bedrijven en klanten samen waarde creëren, gaat kennisverzameling nog een stap verder: de klanten zelf vormen een kerncompetentie. Het gaat dan niet alleen om hun kennis en vaardigheden, maar ook om hun bereidheid om te leren, te experimenteren en deel te nemen aan een actieve dialoog met het bedrijf. De klemtoon verschuift bijgevolg naar het tweede deel van kennismanagement: kennis delen. Dat vereist een strategie waarin belevenissen gecreëerd worden waaraan zowel medewerkers als klanten actief kunnen participeren en een organisatiecultuur waarin ruimte is voor dialoog, interactie, communicatie en samenwerking. (Robbins en Coulter, 2008, Verbergt, 2010, Pine en Gilmore, 1999, Boswijk, Thijssen en Peelen, 2005 en Prahalad en Ramaswamy, 2008)

1.5.5. Stakeholdermanagement

Stakeholdermanagement wordt gedefinieerd als het management van “alle belanghebbenden in de externe omgeving van de organisatie die invloed ondervinden van de beslissingen en acties van deze organisatie.” (Robbins en Coulter, 2008: 173) Hier hoort een kanttekening bij: de belanghebbenden kunnen ook invloed uitoefenen op de organisatie. Indien bedrijven samen met hun klanten waarde willen creëren, wordt stakeholdermanagement steeds belangrijker. Bedrijven komen via die klanten immers in contact met een heel netwerk van consumenten en organisaties die allemaal een invloed hebben op hun werking en waarmee ze een dialoog moeten aangaan. Iedereen met wie een bedrijf in interactie treedt, kan dan in dat geval gezien worden als een klant.

Dit past in de normatieve benadering van stakeholdermanagement, waarbij gesteld wordt dat stakeholders een intrinsieke waarde hebben voor het bedrijf en de strategie van de organisatie mee sturen. Relaties met stakeholders zijn gebaseerd op respect, vertrouwen en samenwerking. Het beheer van die relaties bestaat uit de volgende vier stappen: vaststellen wie de stakeholders precies zijn, wat hun belangen zijn, hoe belangrijk ze voor de organisatie zijn en hoe ze benaderd moeten worden. Op basis van het belang van de stakeholders en de complexiteit van de omgeving kunnen verschillende soorten relaties onderscheiden worden. Als stakeholders belangrijk zijn en de omgeving onzeker is, zullen bedrijven partnerschappen of samenwerkingsverbanden aangaan met die stakeholders. (Robbins en Coulter, 2008, Verbergt, 2010 en 2011, Pine en Gilmore, 1999, Boswijk, Thijssen en Peelen, 2005 en Prahalad en Ramaswamy, 2008)

2. Samenwerking

In een samenleving die aan sneltempo verandert en waarin het belang van netwerken alleen maar toeneemt, kunnen bedrijven niet anders dan samenwerken. De nieuwe rol van klanten als actieve, goed geïnformeerde en verbonden participanten die mee waarde creëren, dwingt organisaties om hun strategieën aan te passen. Er ontstaat een nieuwe concurrentieomgeving, waarbij zowel de competenties als de innovaties van bedrijven niet louter binnen maar ook buiten de eigen bedrijfsmuren te vinden zijn. Het gaat daarbij niet alleen om andere bedrijven en partners, maar ook om consumenten. Op dezelfde manier verschuift de klemtoon van het bezit van middelen naar “de toegang tot en optimale benutting van middelen door unieke samenwerking” (Prahalad en Ramaswamy, 2008: 197). Net als de overgang naar de beleveniseconomie, ontwikkelt samenwerking zich in verschillende stappen. Onderstaande uiteenzetting staat alleen stil bij de samenwerking met bedrijven, omdat het een voorwaarde is om ook de consumenten te kunnen betrekken. (Prahalad en Ramaswamy, 2008)

2.1. Definitie van samenwerking

Samenwerking kan gedefinieerd worden als elke situatie waarin mensen de grenzen van organisaties overschrijden om samen een positief resultaat te bereiken (Huxham en Vangen, 2005). Onder deze noemer vallen verschillende vormen van samenwerking, die het hele spectrum bekleden tussen integraties enerzijds en netwerken anderzijds.

Een netwerk is een losse vorm van samenwerking, waarbij organisaties vrijwillig deelnemen aan activiteiten vanuit de noodzaak aan kennis of representatie (Schramme, 2009: 7-8). Organisaties in een netwerk behouden het volledige beslissingsrecht over de activiteiten waaraan ze participeren. Dat is een groot contrast met de andere samenwerkingsvormen. Bij een integratie, zoals een fusie of een overname, gaan twee of meer organisaties op in één (nieuwe) organisatie. De integratie hoeft echter niet volledig te zijn, het belangrijkste kenmerk is dat de aandeelhouderstructuur verandert.

Tussen netwerken en integraties liggen verschillende gradaties van samenwerking. De uiteenzetting spitst zich toe op allianties, waarbij de structuur van het aandeelhouderschap onveranderd blijft en de participerende organisaties verantwoordelijk blijven voor hun eigen resultaten. Een alliantie definiëren we als “een samenwerkingsvorm waarbij twee of meer partijen op welbepaalde domeinen de krachten bundelen in functie van betere resultaten.” (Daems in Schramme, 2009: 16) In wat volgt, moet de term samenwerking dan ook opgevat worden als alliantie.

2.2. Motieven voor samenwerking

In de literatuur zijn verschillende motieven te vinden waarom organisaties allianties aangaan. Die lijstjes zijn echter niet exhaustief en komen ook nooit volledig overeen. Op basis van verschillende bronnen kunnen we het volgende overzicht opstellen:

Tabel 3: Motieven voor samenwerking

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Extern- Intern<ul style="list-style-type: none">> Coöptatie of coördinatie> Cospecialisatie of <i>economy of scope</i>> Efficiëntie of <i>economy of scale</i>> Van elkaar leren> Risico delen |
|--|

Externe motieven liggen buiten de organisatie en komen voort uit noodzaak, bijvoorbeeld omdat consumenten het vragen, uit verplichting, bijvoorbeeld omdat de overheid het oplegt, of als er geen andere mogelijkheid is. Interne redenen komen daarentegen van de organisatie zelf en kunnen opgedeeld worden in vijf soorten.

Ten eerste coöptatie of coördinatie. Onder het motto ‘maak vrienden van je vijanden’ proberen organisaties een betere concurrentiepositie te verwerven door allianties te vormen met potentiële concurrenten. Door hun producten, diensten of belevenissen op elkaar af te stemmen ontstaan er nieuwe markten. Complementariteit staat hier dus centraal.

Ten tweede cospecialisatie of *economy of scope*. Door hun krachten te bundelen, krijgen bedrijven toegang tot middelen die ze zelf niet bezitten, maar die noodzakelijk zijn om hun doelstellingen te bereiken. Middelen moeten ruim opgevat worden, het gaat niet alleen om kapitaal en activa, maar ook om kennis, vaardigheden, netwerken. Elke organisatie voegt andere, unieke middelen toe aan de alliantie en die combinatie zorgt voor meerwaarde of synergie. Dit is wat we verstaan onder het eerder vermelde positieve resultaat dat bedrijven proberen te bereiken door samen te werken. Verderop gaan we hier uitgebreider op in.

Ten derde efficiëntie of *economy of scale*. Dit betreft traditionele schaalvoordelen, waarbij een grotere omvang zorgt voor dalende gemiddelde kosten en stijgende efficiëntie. Er zijn echter nog andere manieren om de efficiëntie te verhogen, bijvoorbeeld door publiek-private samenwerking. Naast de vanzelfsprekende financiële voordelen van zulke allianties, bieden ze publieke instellingen ook hulp bij het efficiënt gebruik van middelen.

Een vierde reden is dat bedrijven van elkaar kunnen leren. Door samen te werken, kunnen organisaties nieuwe vaardigheden en kerncompetenties verwerven. Aangezien die competenties diep ingebed zijn in een bedrijf, kunnen ze op geen andere manier overgenomen worden. Een samenwerkingspartner vervult dan een voorbeeldfunctie bij veranderingen.

Een laatste reden voor samenwerking is risico delen. Indien er hoge kosten verbonden zijn aan het onderzoek en de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten of belevenissen, zal dit een belangrijk motief zijn om een alliantie te vormen. Als de kosten gedeeld worden, kan er meer geëxperimenteerd worden en stijgen de slaagkansen. (Pralhad en Ramaswamy, 2008, Huxham en Vangen, 2005, Doz en Hamel, 1998, Schramme, 2009 en De Brabander, Vercauteren, Weijters en Wuyts, 2004)

Het spreekt voor zich dat al deze motieven nauw met elkaar verbonden zijn en dat er meestal meerdere redenen zijn om samen te werken. Centraal staat echter de idee dat een alliantie voor een positief resultaat zorgt en meerwaarde creëert. Samenwerking wordt dan ook vaak in één adem genoemd met of zelfs gelijkgesteld aan synergie. Toch zijn het twee verschillende zaken.

2.3. Definitie van synergie

Synergie is de “situatie waarin het effect van twee of meer samenwerkende of gecombineerde organen of functies groter is dan de som van de effecten die elk van de organen of functies alleen zou kunnen opwekken” (Schramme, 2009: 8). Hierbij moeten een paar kanttekeningen geplaatst worden. Ten eerste doet synergie zich voor bij verschillende samenwerkingsvormen, zowel in één organisatie als tussen twee of meer organisaties. Ten tweede kan de meerwaarde zowel kwantitatief als kwalitatief zijn. “Groter moet niet noodzakelijk ‘meer’ zijn, het kan ook ‘beter’ betekenen” (De Brabander, Vercauteren, Weijters en Wuyts, 2004: 13). Ten derde wordt het gewenste positieve resultaat van een alliantie niet altijd bereikt.

In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen samenwerkingsvoordelen en samenwerkingsrisico's. In het ene geval is het resultaat synergie: samenwerking zorgt ervoor dat organisaties iets realiseren wat ze alleen niet hadden kunnen doen. In het andere geval is de uitkomst van de alliantie onbeduidend, laten resultaten te lang op zich wachten of gaat het geboekte succes gepaard met veel moeilijkheden. (Huxham en Vangen, 2005) Als bedrijven een alliantie willen vormen, moeten ze er rekening mee houden dat beide mogelijkheden zich kunnen voordoen. In wat volgt, bekijken we met welke voordelen samenwerking gepaard gaat en aan welke risico's samenwerkende organisaties zich blootstellen. Op basis daarvan kunnen we achterhalen welke thema's belangrijk zijn en wat kritische succesfactoren zijn.

2.4. Voordelen van samenwerking

De voordelen van samenwerking of de mogelijkheden tot synergie komen voor een groot deel overeen met de motieven voor samenwerking. Dat is erg logisch, aangezien allianties erop gericht zijn een positief resultaat te bekomen. Onderstaand overzicht is opnieuw gebaseerd op uiteenlopende bronnen.

Tabel 4: Voordelen van samenwerking

- activiteiten gezamenlijk uitvoeren
- nieuwe activiteiten gezamenlijk opstarten
- activa delen
- strategie coördineren
- waardecreatieproces beter controleren
- marktmacht vergroten
- symbolisch kapitaal genereren
- *economy of scope*
- *economy of scale*
- middelenrecombinatie
- voordelen van intern beheer

Vanzelfsprekend zorgen allianties ervoor dat bedrijven bestaande activiteiten samen kunnen uitvoeren en nieuwe activiteiten kunnen opstarten. Daarnaast kunnen de activa van beide bedrijven aangesproken worden en kunnen de strategieën beter op elkaar afgestemd worden. Bovendien kunnen de organisaties een betere controle uitvoeren over het waardecreatieproces. De idee is dat de alliantie een aantal schakels in de waardeketen van de bedrijven versterkt. Dat kan gaan om basisactiviteiten zoals creatieve ontwikkeling of productiecapaciteit, maar ook om ondersteunende activiteiten zoals marketing en personeelsbeleid. Zo vergroten organisaties hun marktmacht, aangezien ze een betere positie kunnen innemen ten opzichte van andere spelers, zoals leveranciers of klanten. Het gevolg is dat organisaties ook meer symbolisch kapitaal genereren. (Boutens, 2008 en Daems in Schramme, 2009)

Economy of scope en *economy of scale* zijn al aan bod gekomen (zie 2.2. motieven). Onder middelenrecombinatie verstaan we “het gecombineerd gebruik van de diverse middelen voor nieuwe realisaties” (De Brabander, Vercauteren, Weijters en Wuyts, 2004: 15) Door een grotere verscheidenheid aan middelen zijn er meer combinaties mogelijk, wat resulteert in een grotere diversiteit aan activiteiten. De zogenaamde voordelen van intern beheer houden in dat activiteiten die eerst aan een hoge prijs uitbesteed werden door de alliantie intern gerealiseerd kunnen worden aan een lagere prijs. Op die manier komen er middelen vrij die aangewend kunnen worden voor andere activiteiten. (Weijters, 2004)

2.5. Risico's van samenwerking

Een conclusie die duidelijk naar voren komt in de literatuur is dat de gewenste voordelen niet zeker zijn en allianties vaak gepaard gaan met veel moeilijkheden en risico's. In het algemeen kan gesteld worden dat de kosten direct beginnen, terwijl de opbrengsten lang op zich kunnen laten wachten. Daarbij moet echter opgemerkt worden dat de voordelen zich anders kunnen manifesteren dan verwacht. Vaak zijn ze niet verbonden aan het resultaat maar aan het proces van de samenwerking, zoals een betere relatie tussen de partners. (Pralhad en Ramaswamy, 2008 en Huxham en Vangen, 2004)

Risico's kunnen op verschillende vlakken opduiken. In de eerste plaats denken we aan de interne kosten. Een duurzame alliantie vraagt veel tijd en geld, wat resulteert in stijgende coördinatiekosten en de bijbehorende interne bureaucratie. Daarnaast doen zich ook risico's voor met betrekking tot de medewerkers. Zij moeten de nodige ontwikkelingstijd krijgen en moeten vaak nieuwe vormen van kennis en vaardigheden verwerven. (Boutens, 2008 en De Brabander, Vercauteren, Weijters en Wuyts, 2004)

Om eventuele risico's beter in te schatten, kunnen organisaties het best stilstaan bij de volgende vragen: Welke informatie moeten we delen? Wie draait op voor de grilligheid van de aanvoerketen? Wie haalt de waarde uit de nieuwe efficiëntie? Wie moet leren werken met meerdere systemen? Wie is eigenaar van het intellectueel eigendom dat samen is gecreëerd? Wie betaalt het creëren van IT-capaciteiten? (Pralhad en Ramaswamy, 2008)

Een andere manier om een beter zicht te krijgen op de moeilijkheden bij allianties is door te kijken naar een aantal thema's die in samenwerkingsverbanden opduiken.

2.6. Samenwerkingsthema's

In de literatuur worden zeven thema's aangekaart die samen een antwoord geven op de vraag waarom organisaties die samenwerken om voordelen te behalen toch vaak de risico's niet de baas kunnen. (Huxham en Vangen, 2004)

Tabel 5: Samenwerkingsthema's (Huxham en Vangen, 2004)

- | |
|------------------------------------|
| 1: doelstellingen |
| 2: macht |
| 3: vertrouwen |
| 4: onduidelijkheid en complexiteit |
| 5: verandering |
| 6: leiderschapsmedia |
| 7: leiderschapsactiviteiten |

2.6.1. Doelstellingen

De grote verscheidenheid aan motieven om samen te werken maakt het soms moeilijk om een consensus te bereiken over de gemeenschappelijke doelstellingen. De verschillende partijen hebben immers hun eigen verwachtingen die niet altijd overeenkomen en zelfs tegengesteld kunnen zijn. Samenwerkingsverbanden kunnen immers een andere waarde hebben voor de partners. Voor de ene kan de alliantie cruciaal zijn om bepaalde doelstellingen te bereiken, terwijl de samenwerking voor de andere een bijzaak is en door een gebrek aan motivatie aanvoelt als een verplichting. Hetzelfde geldt voor de belangen van de medewerkers die de samenwerking moeten uitvoeren. Bovendien worden niet alle doelstellingen geëxpliciteerd, sommige blijven impliciet of worden zelfs verborgen.

Als organisaties weten welke doelstellingen mee kunnen spelen in een alliantie, ook al worden ze misschien niet kenbaar gemaakt, kunnen ze een beter zicht krijgen op de factoren die motiverend of blokkerend werken in de eigen organisatie en die van de partner. Daarom is het interessant om te kijken naar de verschillende soorten doelstellingen van allianties.

Tabel 6: Soorten samenwerkingsdoelstellingen (Huxham en Vangen, 2005)

Extern	Intern	Openheid	Oprechtheid	Manier	Inhoud
stakeholders	individu	expliciet	oprecht	alleen	proces
niet-stakeholders	organisatie	impliciet	niet oprecht	samen	resultaat
	alliantie	verborgen			

Op basis van de dimensies bovenaan elke kolom kunnen verschillende types doelstellingen onderscheiden worden. Concrete doelstellingen vertonen uiteraard kenmerken van meerdere dimensies. De boodschap is om hier open over te zijn, zodat er een duidelijke koers gekozen kan worden. Het gevaar is echter dat er onverzoenbare verschillen bovenkomen. Een andere moeilijkheid is dat partners verantwoordelijkheid verschuldigd zijn aan hun eigen bedrijf, waardoor compromissen moeilijker zijn. Bovendien is het geen sinecure om dezelfde boodschap over te brengen via verschillende communicatievormen en organisatieculturen. De oplossing is om doelstellingen te formuleren waarmee iedereen akkoord gaat en die een gemeenschappelijke basis vormen die verder uitgebouwd kan worden tijdens de samenwerking.

2.6.2. Macht

Organisaties hebben meestal de idee dat degene die over het geld beschikt ook de macht heeft over de alliantie. In de praktijk is het echter zo dat elke organisatie ten minste bij machte is om eruit te stappen. De macht om de samenwerking te sturen, kan zich zowel op micro- als macroniveau bevinden.

Op macroniveau komt macht voort uit het belang van de middelen die de organisatie inbrengt in de samenwerking. Het gaat daarbij zoals gezegd niet alleen om kapitaal en activa, maar ook om kennis, vaardigheden en netwerken. Een andere bron van macht komt voort uit de al eerder vermelde waarde van de samenwerking. De organisatie die het meeste belang heeft bij de alliantie zit in de ondergeschikte positie. Machtsrelaties worden echter ook vaak duidelijk op microniveau. Degene die de naam van het samenwerkingsverband kiest, heeft meer macht omdat die ook de activiteiten bepaalt die de alliantie zal uitvoeren. Hetzelfde geldt voor de keuze van de samenwerkende partners en de controle over de communicatie, zoals het vastleggen van de plaats en de datum van vergaderingen.

Belangrijk is echter te weten dat macht niet statisch is, maar verschuift. In het begin van een alliantie kan de macht bijvoorbeeld op macroniveau liggen bij degene die budgetten bepaalt, maar in de loop van de alliantie kan de macht op microniveau komen te liggen bij degene die de netwerken beheert. Ten slotte kunnen ook externe partijen macht uitoefenen. Dat is bijvoorbeeld het geval als de overheid samenwerkingen verplicht. De boodschap hier is om inzicht krijgen in de machtsrelaties tussen de partners en af en toe druk uit te oefenen om de samenwerking in een bepaalde richting te sturen. Samenwerking vereist bijgevolg een bepaalde mate van manipulatie.

2.6.3. Vertrouwen

Een andere opvatting is dat vertrouwen een noodzakelijke voorwaarde is voor samenwerking. Dit wordt eveneens tegengesproken door de praktijk, waar wantrouwen vaak het startpunt is. Dat heeft vooral te maken met het feit dat organisaties niet altijd de luxe hebben om te kiezen met wie ze een alliantie aangaan. Zoals gezegd, werken bedrijven vaak samen uit noodzaak of verplichting. Het komt er dan op aan een vertrouwensrelatie op te bouwen.

Zo'n vertrouwensrelatie komt tot stand door twee belangrijke factoren. Ten eerste door de gemeenschappelijke doelstellingen van de samenwerking vast te leggen op basis van bestaande reputaties, ervaringen uit het verleden of formele afspraken. Zoals eerder gezegd is, is dat geen makkelijke taak. Ten tweede door risico's te nemen, al is daar natuurlijk al een minimum aan vertrouwen voor nodig.

De raad is om te starten met bescheiden en realistische doelstellingen die makkelijk gerealiseerd kunnen worden. Succes geeft vertrouwen om ambitieuzere doelstellingen na te streven en meer risico's te nemen. Een vertrouwensrelatie tussen organisaties komt dus stap voor stap tot stand en vraagt om constante aandacht.

2.6.4. Onduidelijkheid en complexiteit

Het is niet omdat organisaties samenwerken dat ze volstrekte duidelijkheid hebben over wie de andere partners precies zijn. Dat heeft te maken met de complexiteit van de verschillende samenwerkingsverbanden. Bedrijven maken immers vaak deel uit van meerdere netwerken en zijn meestal betrokken bij verschillende allianties. Het probleem is dat de belangen van die allianties tegenstrijdig kunnen zijn en bedrijven in verschillende richtingen trekken. Naast samenwerkingsmoeheid is het gevolg ook dat individuele medewerkers geen overzicht meer hebben van alle partners en dus ook niet van alle belangen. Daarom is het belangrijk om de netwerken goed in kaart te brengen, zodat de onduidelijkheid en complexiteit beperkt blijven.

2.6.5. Verandering en onzekerheid

‘Niets is zeker, en zelfs dat niet.’ Dit motto vat Multatuli vat goed samen dat organisaties continu rekening moeten houden met de tijdelijkheid van bepaalde situaties. Op alle terreinen waar bedrijven actief zijn, doen zich veranderingen voor. Hier bekijken we ten eerste de wijzigingen in het beleid. Een nieuwe strategie, nieuwe concurrenten of overheidsprioriteiten beïnvloeden niet alleen de individuele partners, maar ook de samenwerking tussen partners. Ten tweede hebben ook personeelsveranderingen een grote invloed op de alliantie, aangezien samenwerking staat of valt met de inzet van de medewerkers.

Tot slot hebben samenwerkingen een eigen dynamiek: als een bepaald doel bereikt is, moeten nieuwe doelen vooropgesteld worden en daardoor verandert de alliantie. Het gevolg is dat de onderlinge vertrouwensrelatie erg fragiel is: inspanningen om de relatie te onderhouden kunnen geschaad worden door wijzigingen in de organisatiestructuur of het personeelbestand. Zoals gezegd, vraagt een alliantie om constante aandacht en een goed inschattingsvermogen om in te spelen op nieuwe situaties en de juiste beslissingen te nemen.

2.6.6. Leiderschapsmedia

Omdat allianties een traditionele hiërarchie missen, moet leiderschap opgevat worden als een algemeen sturingsmechanisme dat bepaalt op welke manier de resultaten bekomen worden. Het betreft het bepalen en implementeren van de samenwerkingsstrategie. Leiderschap is dan niet alleen een zaak van mensen, maar ook van structuren en processen, zoals gelijkwaardige toegang van alle betrokkenen tot de gemeenschappelijke agenda. Er kunnen bijgevolg drie leiderschapsmedia worden onderscheiden: structuren, processen en deelnemers. Deze drie vormen van leiderschapsmedia vallen niet volledig onder de controle van de partners in het samenwerkingsverband.

Structuren en processen kunnen ook van buitenaf opgelegd worden, bijvoorbeeld door de overheid. Op dezelfde manier kunnen externe stakeholders zoals klanten een sturende rol vervullen. Zeker in het licht van de beleveniseconomie is het belangrijk om de inbreng van de klanten en de consumentengemeenschappen waar ze deel van uitmaken volop te benutten. Om toch de controle niet helemaal uit handen te geven, kunnen organisaties het best doelgerichte structuren en processen opzetten waardoor ze het proces en het resultaat van de samenwerking goed kunnen opvolgen.

2.6.7. Leiderschapsactiviteiten

Ondanks bovenstaande uiteenzetting voeren deelnemers wel degelijk leiderschapsactiviteiten uit om de samenwerking in een welbepaalde richting te duwen en op die manier hebben ze toch een invloed op het resultaat. Ze worden daarbij echter geconfronteerd met een heleboel moeilijkheden, waardoor het gewenste effect niet zeker is. Leiderschapsactiviteiten vallen uiteen in twee soorten.

Ze kunnen ten eerste bevorderend zijn en de samenwerking vooruithelpen door alle deelnemende partijen te betrekken, motiveren en stimuleren om het beste van zichzelf te geven. Ten tweede kunnen ze ook ondermijnend zijn en de samenwerking manipuleren, in die zin dat ze de samenwerking in een bepaalde richting kunnen sturen. Iemand moet op een bepaald moment knopen doorhakken en keuzes te maken.

Succesvolle leiders doen beide. Het voltstaat immers niet om alleen maar aandacht te besteden aan het proces van samenwerken, soms moet ook kordaat actie ondernomen worden om resultaten te boeken.

Samenvattend kan gesteld worden dat deze thema's geen pasklaar antwoord geven op de vraag hoe je het best kunt samenwerken. Ze maken echter wel duidelijk dat allianties altijd gepaard gaan met gevaren. Het besef van die inherente risico's kan op zich al volstaan om door te zetten en op een andere manier naar de problemen te kijken. De thema's geven immers aan welke kwesties aan de orde zijn. In de praktijk komt het er vooral op aan om constant aandacht te besteden aan de alliantie en alert te reageren op kritieke momenten.

2.7. Kritische succesfactoren

Nu we de motieven, voordelen en risico's van samenwerken kennen, kunnen we een overzicht geven van de kritische succesfactoren voor allianties. Net als bij beleveniscreatie komen er bij allianties immers allerlei randvoorwaarden kijken die het succes beïnvloeden.

2.7.1. Eerste kritische succesfactor: gemeenschappelijke visie

Samenwerkingsverbanden komen nooit zomaar tot stand. Aan de basis van een alliantie ligt steevast een visie over de resultaten die organisaties samen willen bereiken. Daaruit kunnen zowel een gezamenlijke missie als gemeenschappelijke doelstellingen afgeleid worden die de richting aanduiden waarin de samenwerking beweegt. Hoewel de doelstellingen niet altijd overlappen, is een bepaalde mate van consensus absoluut noodzakelijk. Die basis kan verder uitgebouwd worden in de loop van de samenwerking. In de culturele sector zijn inhoudelijke aspecten en persoonlijke affiniteiten hierbij doorslaggevend. (Huxham en Vangen, 2005, Schramme, 2009 en De Brabander, Vercauteren, Weijters en Wuyts, 2004)

Strategisch management is dus van cruciaal belang en samenwerkende organisaties kunnen dan ook het best een actieplan opstellen. Zo'n plan bevat alle stappen die gezet moeten worden tijdens de voorbereiding en de uitvoering van de samenwerking. Instrumenten die hierbij van pas komen, zijn het SMART-principe en de SWOT-analyse. Maar ook de leiderschapsmedia – structuren, processen en deelnemers – en leiderschapsactiviteiten spelen een belangrijke rol. Ook de aanstelling van een coördinator met een visie die continu aandacht besteedt aan het samenwerkingsproces en op het juiste moment knopen doorhakt, is aan te bevelen. (Wuyts, 2004, Huxham en Vangen, 2005 en Schramme, 2009)

2.7.2. Tweede kritische succesfactor: betrokkenheid van alle medewerkers

Een gemeenschappelijke visie impliceert dat iedereen die een rol speelt bij de samenwerking er ook effectief bij betrokken moet worden. Het gaat dan niet alleen om de medewerkers, maar ook om de managers. Een sterk management is “een noodzakelijke voorwaarde voor coherentie en continuïteit” (De Brabander, Vercauteren, Weijters en Wuyts, 2004: 14). Een samenwerking kan niet zonder managers die het hele proces plannen, organiseren, leiden en controleren. Bovenal vervullen ze een voorbeeldfunctie voor de andere medewerkers. Die gaan immers niet alleen af op de woorden maar ook op het gedrag van de leidinggeven om de waarde van de samenwerking te beoordelen. De mentaliteit van de managers bepaalt dus de motivatie van de medewerkers.

Ook de ingesteldheid van de medewerkers die de samenwerking moeten waarmaken, bepaalt in grote mate het succes ervan. “Een open geest en een zeker aanpassingsvermogen zijn onontbeerlijk als men op een positieve manier met verandering wil omgaan.” (Wellens in Schramme, 2009: 48) Die positieve attitude is echter niet verzekerd. Medewerkers kunnen ook negatief reageren op verandering en zelfs een antihouding ontwikkelen. Organisaties kunnen dus met weerstand te maken krijgen. (Verbergt, 2010)

2.7.3. Derde kritische succesfactor: communicatie

Een manier om de weerstand bij organisatieveranderingen te verminderen is door erover te communiceren. Bedrijven die gaan samenwerken, kunnen dus het best hun medewerkers informeren. Indien er zowel voor- als tegenstanders zijn, moeten die groepen anders benaderd worden. Vooral timing is van belang. Zowel positieve als negatieve attitudes evolueren immers doorheen de tijd en het is belangrijk om op het juiste moment de juiste info te geven. Het is echter geen sinecure om deze twee groepen op elkaar af te stemmen. (Verbergt, 2010)

Naast de communicatie in de eigen organisatie moet er ook gecommuniceerd worden tussen de partners. Communicatie is immers een voorwaarde voor een goede verstandhouding en vertrouwensrelatie. Eventueel kan een communicatieverantwoordelijke aangesteld worden, maar het belangrijkste is om elkaar in te lichten, te overleggen en iedereen te betrekken. Op die manier krijgt niemand het gevoel genegeerd te worden en kunnen frustraties en conflicten voorkomen worden. De mate van transparantie is in de praktijk echter een fragiel evenwicht tussen te veel en te weinig. (Wuyts, 2004 en Prahalad en Ramaswamy, 2008)

Tot slot moet er ook gecommuniceerd worden met alle stakeholders: consumenten, leveranciers, overheidsinstanties ... De externe communicatie kan een goed hulpmiddel zijn om de identiteit van de samenwerking duidelijker vorm te geven en in beeld te brengen, wat op zich weer motiverend en inspirerend kan zijn voor de medewerkers van de samenwerkende organisaties. (De Brabander, Vercauteren, Weijters en Wuyts, 2004)

2.7.4. Vierde kritische succesfactor: vergelijkbare organisatieculturen

De identiteit van een alliantie komt voort uit de eigenheid van de partners en de gezamenlijke activiteiten op basis van gemeenschappelijke doelstellingen. Over dat laatste aspect hebben we het al gehad, nu staan we stil bij het eerste aspect, meer bepaald bij de organisatieculturen van de partners. In de literatuur wordt gesteld dat die de samenwerking en de synergie alleen bevorderen als ze gelijkaardig zijn.

Grote verschillen tussen organisaties kunnen een goede verstandhouding tegenwerken. De organisatiecultuur bepaalt hoe er leiding gegeven wordt en conflicten opgelost worden, maar ook welke waarden en normen in een organisatie gelden. Deze factoren beïnvloeden hoe medewerkers hun werk aanpakken en met elkaar omgaan. Indien de culturen erg verschillen, kunnen ze praktische problemen veroorzaken, evenals storingen in de communicatie.

Gelijkwaardigheid heeft ook te maken met een vergelijkbare schaal. Organisaties van dezelfde grootte kunnen evenveel input leveren en hebben evenveel macht om hun stempel te drukken op het samenwerkingsverband.

Er moet tot slot nog een onderscheid gemaakt worden tussen gelijkwaardigheid en overlapping van organisatieculturen. Dat laatste kan beter vermeden worden, aangezien er zich in dat geval sneller een machtsstrijd zal voordoen. Net als de middelen die organisaties inbrengen, zijn culturen het best complementair. “Organisaties die iets toe te voegen hebben aan elkaar en geen concurrenten zijn, vinden gemakkelijker de weg naar elkaar om te gaan samenwerken.” (Wellens in Schramme, 2009: 49) Complementariteit zorgt voor diversiteit, waardoor de kans op synergie stijgt. (Wuyts, 2004 en Schramme, 2009)

Hierbij zijn de belangrijkste zaken over samenwerking en beleveniseconomie uiteengezet. In deel twee passen we dit theoretisch kader toe op de bibliotheekpraktijk om te onderzoeken wat een belevenisbibliotheek kan inhouden en welke invulling de bibliotheek Tweebronnen eraan geeft. Een eerste stap is een algemene schets van de belevenisbibliotheek, waarbij we goede voorbeelden uit Nederland betrekken. Daarna stappen we over op de specifieke situatie in de Leuvense bibliotheek en de samenwerking met het cultuurcentrum.

Deel 2: Belevensbibliotheek

1. Belevissen in de bibliotheek

Om uit te leggen hoe bedrijven belevissen kunnen creëren, gebruiken Pine en Gilmore de metafoor van het theater: belevenscreatie is een vorm van toneel. Dat moet niet opgevat worden als bedrog, maar als betrokkenheid. Organisaties moeten zich realiseren dat alles wat ze doen een impact heeft op de ervaring van hun klanten. Het is dus van cruciaal belang om de rol die organisaties willen spelen op alle vlakken na te leven. Het gedrag van organisaties moet kortom overeenkomen met het verhaal dat ze vertellen en de waarden die ze nastreven. (Pine en Gilmore, 1999)

Vanuit het standpunt van cultuurmanagement is het interessant om te zien dat de culturele sector een voorbeeldfunctie vervult voor andere sectoren. De vraag die zich vervolgens stelt, is hoe de theorie van de beleviseconomie op haar beurt toegepast kan worden op culturele instellingen in de non-profit sector. Commerciële organisaties creëren immers belevissen om een betere concurrentiepositie in te nemen en meer winst te maken. Er kan namelijk pas van een echte belevensgesproken worden als er geld gevraagd wordt. Hoe moeten we dit zien in de non-profit sector?

1.1. Profit versus non-profit sector

De profit sector is gericht op winstmaximalisatie, wat betekent dat organisaties winst willen maken die ze kunnen uitkeren aan de aandeelhouders die geïnvesteerd hebben in het bedrijf. Het streefdoel is met andere woorden aandeelhouderswaarde in de vorm van economisch kapitaal. Non-profit organisaties streven niet naar winstmaximalisatie. Dat betekent niet dat ze geen winst mogen maken, het is alleen geen doel. Het doel van non-profit organisaties is daarentegen belangeloos en eventuele winst kan niet uitgekeerd worden, aangezien er geen aandeelhouders zijn. (De Graeve, 2010a)

Hoe meet je dan succes in de non-profit sector? Organisaties die niet gericht zijn op winst maken, proberen een verschil te maken. Dat verschil kan zich op drie vlakken situeren. Ten eerste kan de organisatie een betere positie innemen in de sector. Ten tweede kan ze haar klanten een beter aanbod voorschotelen. Ten derde kan de organisatie haar maatschappelijke opdracht beter vervullen. (Delrue in Schramme, 2009)

De non-profit sector probeert niet in de eerste plaats economisch maar wel symbolisch kapitaal te generen door meer aanzien te verwerven bij drie verschillende stakeholders: *peers*, publiek en overheid. Samen vormen zij de zogenaamde trias artistica, de artistieke macht die het succes van een non-profit organisatie bepaalt. Organisaties voeren dus het best een goed stakeholdermanagement met die drie groepen. Voor gesubsidieerde organisaties is vooral de overheid erg belangrijk, aangezien die subsidies uitreikt waardoor ze hun maatschappelijke opdracht kunnen uitvoeren. Subsidies zijn dan ook een belangrijke indicator voor het succes van non-profit organisaties. (Verbergt in Schramme, 2008 en Wuyts, 2004)

Het is niet omdat non-profit organisaties geen geld vragen voor de belevenissen die ze aanbieden en als gevolg daarvan geen winst maken dat we niet van echte belevenissen kunnen spreken. Indirect betaalt de maatschappij er wel voor, aangezien de overheid belastinggeld investeert in de vorm van subsidies. Bovendien leveren klanten een inspanning: ze investeren misschien geen geld, maar wel tijd en energie. Tot slot kunnen organisaties er eveneens hun positie in het culturele veld mee verbeteren. Belevissen hebben dus ook een meerwaarde in de non-profit sector, al staat er geen traditionele winst tegenover.

In dit verband is het nuttig om stil te staan bij de resultaten van de participatiesurvey 2009. Die brengen aan het licht dat “de betalingsbereidheid voor sport en cultuur hoger ligt dan vaak wordt vermoed. Een stijging van de prijs verhoogt de opbrengst, maar veroorzaakt een daling van de participatie. Een gedifferentieerd prijsbeleid daarentegen verhoogt de opbrengst en kan de participatie zelfs doen toenemen” (Steunpunt beleidsrelevant onderzoek Cultuur, Jeugd en Sport, 2011: 15). Dat betekent dat gratis culturele producten, diensten en belevenissen wel een waarde hebben en dat het publiek bereid is er meer voor te betalen. Ook in de non-profit sector zou dus geëxperimenteerd kunnen worden met prijsverhogingen zonder de maatschappelijke opdracht teniet te doen.

De tendens van de overheid en openbare instellingen om zich te conformeren aan marktmechanismen is al langer aan de gang, al speelt de ontwikkeling zich tot nu toe vooral af op het vlak van de werkprocessen. Een goed voorbeeld is Beter Bestuurlijk Beleid, “het grootscheeps vernieuwingsproject dat de Vlaamse overheid transparanter en slagvaardiger moest maken” (Beter Bestuurlijk Beleid, s.d.a). In 2000 voerde de Vlaamse overheid grote hervormingen door met de volgende uitgangspunten: primaat van de politiek, minder centralisme, meer resultaatgerichtheid, verzelfstandigde entiteiten en een dienstverlening op basis van kwaliteit en klantgerichtheid. Op die manier wilde de overheid een antwoord geven op de maatschappelijke uitdagingen waarvoor ze gesteld werd en inspelen op de veranderende behoeften van de burgers die ze bestuurt. (Beter Bestuurlijk Beleid, s.d.b)

Tabel 7: Veranderingen in de relatie tussen overheid en burger (Beter Bestuurlijk Beleid, s.d.b)

- individualisering: de burgers van vandaag zijn goed opgeleide individuen die hun leven zelf willen bepalen, directer contact met de overheid willen hebben en zich eerder projectmatig dan permanent in intermediaire organisaties engageren
- netwerksamenleving: bij de oplossing van problemen komen steeds meer instanties, soorten deskundigheden, verantwoordelijkheden en deelbelangen te pas, en de overheid kan steeds minder centraal sturen
- communicatietechnologie: van de overheid wordt verwacht dat ze de mogelijkheden van de moderne communicatietechnologie gebruikt om op een toegankelijke, transparante en interactieve manier met de burger te communiceren

Deze veranderingen zijn niet alleen belangrijk voor de overheid, maar ook voor instellingen met een maatschappelijke opdracht. Ze komen overeen met de eerder geschetste veranderende rol van de klant en wijzen op het belang van een constante dialoog en persoonlijke marketing in de gesubsidieerde sector. Het is niet omdat producten of diensten gratis zijn dat je geen inspanningen moet leveren om ze bekend te maken en mensen moet stimuleren om eraan te participeren. Op dezelfde manier moeten die instellingen mensen warm maken voor de belevissen die ze aanbieden. Beleviscreatie gaat echter nog verder. Ook in de non-profit sector is het belangrijk een verschil te maken tussen een belevenis als marketinginstrument en een bewust gecreëerde activiteit die niet per se een financiële maar wel een maatschappelijke waarde heeft. Dat denkkader passen we hieronder toe op de bibliotheeksector.

1.2. Bibliotheeksector

Marktgerichtheid in de non-profit sector betekent dat de nadruk ook bij openbare instellingen op de klanten komt te liggen. In de drie-eenheid *peers*, publiek en overheid wint het publiek aan belang. In bibliotheken moet meer winst dan ook vertaald worden als meer gebruikers. Dat kunnen zowel meer leners als meer bezoekers zijn. De veranderende rol van de klant als een actieve, geïnformeerde en verbonden consument dwingt bibliotheken om te evolueren in de richting van de beleviseconomie indien ze hun gebruikers willen behouden. De vraag is niet wanneer, maar vooral hoe ze dat moeten doen. Welke belevissen kunnen bibliotheken aanbieden en op welke manier kunnen ze die creëren?

Hoewel bibliotheken tot de non-profit sector behoren en andere doelen nastreven dan commerciële organisaties, behoren ze ook tot de vrijetijdsindustrie en kunnen ze gelijkaardige belevissen aanbieden. In de literatuur over de beleviseconomie vallen bibliotheken onder de zogenaamde taakgestuurde organisaties: organisaties die bewust belevissen creëren voor hun klanten, maar ook een opdracht moeten vervullen die door de overheid opgelegd wordt. (Sundbo, 2009)

Bibliotheken horen dus bij de tweede gradatie van beleveniscreatie, wat betekent dat belevenissen meer zijn dan een marketinginstrument. Dat is niet evident, zo blijkt uit de praktijk. Marketingacties staan in de meeste bibliotheken – niet alleen in Vlaanderen maar ook elders in Europa – nog in de kinderschoenen. Een van de conclusies van het Europees Congres over e-inclusie is niet voor niets dat bibliotheken meer naar buiten moeten komen met de meerwaarde die ze te bieden hebben.

Goede voorbeelden van hoe bibliotheken aan marketing kunnen doen, vinden we terug in Nederland. Voor een aantal bibliotheken, zoals die van Amsterdam (OBA) en Delft (DOK), is marketing een essentieel instrument om hun werking te promoten bij al hun stakeholders. Een website en een digitale nieuwsbrief zijn een minimumvereiste. OBA publiceert een eigen tijdschrift en houdt vier blogs bij. En DOK stemt haar nieuwsbrief af op de interesseprofielen van haar klanten. Op deze manier draagt marketing bij aan het succes van beide bibliotheken. Ook op andere vlakken hebben de bibliotheken in Nederland een voorsprong, daarom zullen we in wat volgt geregeld deze Nederlandse voorbeelden aanhalen.

In Vlaanderen is het vooral Locus dat bibliotheken stimuleert en ondersteunt om een marketingstrategie uit te werken. Die strategie is zowel gericht op het behoud van gebruikers als de werving van nieuwe klanten. De basisidee is dat bibliotheken verbeteringen kunnen doorvoeren op het vlak van het uitgebreide product, dat wil zeggen de extra dienstverlening rond een product die voor een onvergetelijke ervaring zorgt. Voorbeelden zijn een duidelijke signalisatie, een aangename sfeer en een warm onthaal. Het is dit uitgebreide product dat het verschil kan maken. (Coltura en Vercruyssen, 2008 en De Pelsmacker, 2010)

Wat het uitgebreide product betreft, kunnen bibliotheken veel leren van boekhandels. In de literatuur is er dan ook vaak sprake van het zogenaamde winkelmodel, dat ervan uitgaat dat de doelen van bibliotheken en boekhandels misschien anders zijn, maar dat de middelen wel hetzelfde kunnen zijn. Dan denken we aan de verschillende marketinginstrumenten zoals consumentengedrag, marketingplanning, segmentatie, doelgroepbepaling, positionering en de vier p's, met name product, prijs, plaats en promotie. Belangrijk is echter dat bibliotheken trouw blijven aan hun maatschappelijke opdracht. De missie is meer dan ooit een belangrijke richtingaanwijzer om de eigenheid niet uit het oog te verliezen. (Koomans, 2003, Woodward, 2005 en De Pelsmacker, 2010)

Behalve de conclusie dat bibliotheken meer marketinginspanningen moeten leveren, kwam het Europees Congres over e-inclusie tot het besluit dat bibliothecarissen niet langer informatieverzamelaars maar -bemiddelaars zijn die een belangrijke rol vervullen op het vlak van informatiegeletterdheid, en dat ze meer met anderen moeten samenwerken om hun doelen

te bereiken. Dat betekent dat de twee gradaties van belevenissen tegelijkertijd verwezenlijkt moeten worden: bestaande producten of diensten promoten en nieuwe belevenissen creëren. Dit komt overeen met de functieverandering die we kort beschreven hebben in de inleiding.

De traditionele functie van de bibliotheek is een dienst, met name een collectie ter beschikking stellen. Op dit moment gebeurt dat vooral in de vorm van een fysieke collectie. De voortschrijdende digitalisering plaatst de bibliotheken echter voor een grote uitdaging, aangezien het fysieke materiaal steeds meer vervangen zal worden door een digitale collectie en de traditionele manier van werken dus onder druk komt te staan. Bijgevolg stelt zich de vraag wat de nieuwe functie van de bibliotheek kan zijn.

Om die vraag te beantwoorden, kijken we naar het decreet lokaal cultuurbeleid, waarin de bibliotheek beschreven wordt als “een basisvoorziening waar elke burger terecht kan met zijn vragen over kennis, cultuur, informatie en ontspanning. Ze bemiddelt actief bij het beantwoorden van deze vragen. De openbare bibliotheek is actief inzake cultuurspreiding en cultuurparticipatie; ze werkt in een geest van objectiviteit en vrij van levensbeschouwelijke, politieke en commerciële invloeden.” (Decreet lokaal cultuurbeleid, 2001: 1)

Het werkterrein van de bibliotheek is in theorie erg ruim, maar in de praktijk wordt het vaak beperkt tot de collectie- en uitleenfunctie. De actieve bemiddeling bij het beantwoorden van vragen over kennis, cultuur, informatie en ontspanning komt met andere woorden op de achtergrond te staan, ondanks het feit dat het een prioriteit van het beleid is. In een strategisch rapport over de toekomst van de digitale openbare bibliotheek staat dan ook het volgende: “om klaar te zijn voor de toekomst als digitale bibliotheek dient de rol als bemiddelaar wel degelijk opgenomen te worden” (One Agency, 2007: 30).

Die rol kan op meerdere manieren ingevuld worden. DOK baseert zich op twee pijlers: inhoud en dienstverlening. Inhoud verwijst naar de collectie, maar ook naar activiteiten, advies en expositie, zowel fysiek als digitaal. Dienstverlening betreft zowel de klantenrelatie als de infrastructuur en inrichting. (Borneman, 2011) OBA positioneert zich dan weer als een huis van kennis en cultuur, waar niet alleen plek is voor een uitgebreide fysieke en digitale collectie, maar ook voor een brede waaier andere diensten en activiteiten. De collectie is daarbij altijd het verbindingselement. (Boermans, 2011)

Bibliotheken kunnen de rol van bemiddelaar ook invullen door hun traditionele functie uit te breiden met belevenissen. Daarom passen we in wat volgt het theoretisch kader van de beleveniseconomie toe op de bibliotheek. We onderzoeken ten eerste hoe de verschillende soorten belevenissen toegepast kunnen worden in de bibliotheek en ten tweede hoe het hele proces van beleveniscreatie in een bibliotheek tot stand kan komen.

1.2.1. Soorten belevenissen

1.2.1.1. Educatieve belevenissen

Aangezien de bibliotheek gericht is op het verspreiden van informatie en nauw verbonden is met het onderwijs, zouden we kunnen concluderen dat alle activiteiten naast de uitleenfunctie hieronder vallen. Algemeen gezien is dat ook zo: alle belevenissen in de bibliotheek hebben een informatieve waarde. Specifiek vanuit de belevenistheorie zijn het belevenissen waaraan gebruikers actief participeren, maar waarin ze niet worden ondergedompeld. De educatieve ervaring ligt in de bemiddeling bij het verwerven van kennis en nieuwe vaardigheden. In het digitale tijdperk speelt de bibliotheek een grote rol op het vlak van informatiegeletterdheid en digitale vaardigheden.

Aangezien digitale informatie alleen maar belangrijker wordt, zouden educatieve belevenissen vooral gericht moeten zijn op het overbruggen van de digitale kloof. Daarin bestaan twee gradaties: ten eerste de ontoegankelijkheid van digitale media, ten tweede het gebrek aan kennis om die media te gebruiken. Vooral op het gebied van digitale geletterdheid kunnen educatieve bibliotheekbelevenissen een verschil maken. E-inclusie zou dan ook een prioriteit moeten zijn van iedere bibliotheek. (Wikipedia, 2011a)

Een paar concrete voorbeelden vinden we terug in de bibliotheek van Amsterdam. OBA verzorgt cursussen over het internet of sociale media. Daarnaast heeft ze een educatief programma voor scholen en begeleidt ze leerkrachten bij het samenstellen van mediatheken. (OBA, 2011a en 2011e)

1.2.1.2. Ontspannende belevenissen

Bibliotheken vallen ook onder de vrijetijdsindustrie en leggen een duidelijke link met cultuur. Onder deze noemer vallen de vele culturele activiteiten die bibliotheken aan hun collectie kunnen koppelen. In strikte zin gaat het om belevenissen die geen actieve deelname noch onderdompeling veronderstellen. Typische activiteiten zijn lezingen, waarbij de gebruikers toekijken en alles in zich opnemen. De bemiddelende rol van de bibliotheek bestaat erin de gebruikers nieuwe dingen te laten kennen en zo hun culturele competentie te vergroten.

Goede voorbeelden uit Nederland zijn de filmavonden, de literaire concertlezingen en het leescafé in DOK. Naast culturele activiteiten organiseert de bibliotheek ook lezingen over de geschiedenis van Delft. (DOK, 2011a) OBA biedt niet alleen auteurslezingen aan, maar bundelt elke maand een aantal sprekers onder één thema. Een voorbeeld is de groene maand, met lezingen over vogelgeluiden en verborgen wildernis in de stad. Bovendien zijn er in de bibliotheek ook muziekconcerten en filmvoorstellingen voor kinderen. (OBA, 2011a)

1.2.1.3. Ontsnappende belevenissen

In tegenstelling tot de vorige types, die verbonden zijn met kennis en onderwijs of cultuur en vrije tijd, zijn ontsnappende belevenissen op meerdere domeinen aanwezig. Ze worden gekarakteriseerd door actieve participatie en onderdompeling. De activiteiten die hier het best thuis horen, zijn workshops waarbij de bibliotheek ervoor zorgt dat gebruikers nieuwe dingen leren kennen en nieuwe vaardigheden ontwikkelen door zelf mee te doen.

Net omdat er zo veel mogelijk is, is het belangrijk om een duidelijke link te leggen met de eigenheid van de bibliotheek, zodat de ervaring authentiek overkomt en de identiteit van de bibliotheek versterkt wordt. Een bibliotheek zou bijvoorbeeld kookworkshops kunnen organiseren, maar als er geen link gelegd wordt met een bepaald boek of een bepaalde auteur is de relevantie ver zoek.

In Nederland zien ze daar geen graten in. DOK organiseert massagemiddagen en OBA schilderworkshops. (DOK, 2011a) Kinderen kunnen in de Amsterdamse bibliotheek eveneens deelnemen aan knutselactiviteiten. En iedereen die wil voorlezen uit eigen werk kan elke laatste zaterdag van de maand meedoen aan het open podium. De bibliotheek bemiddelt door auteurs en toeschouwers samen te brengen en de mooiste bijdragen van het jaar te bundelen en te verspreiden in een brochure. (OBA, 2011a)

1.2.1.4. Esthetische belevenissen

Ook deze staan op zichzelf: ze zijn niet alleen verbonden met kennis of cultuur, maar hebben een veel grotere actieradius. Esthetische belevenissen dompelen gebruikers onder zonder ze actief te betrekken, zoals tentoonstellingen en rondleidingen. De bemiddelende rol van de bibliotheek ligt hier in de ruimte die ze ter beschikking stelt en zodanig inricht dat gebruikers elke keer weer geprikkeld worden. “In lijn met de beleveniseconomie wordt de bibliotheek een plek die inspireert en verrast. Elk bezoek genereert een nieuwe ervaring en daarmee een eigen herinnering.” (Van Breugel, 2007: 14)

De *look & feel* van het gebouw draagt bij aan de bibliotheekervaring en de rol van de instelling kan bijgevolg uitgebreid worden tot een verblijfservaring. De bibliotheek wordt een zogenaamde derde plek, “waarmee een sociale omgeving wordt bedoeld die zich onderscheidt van thuis en van het werk (of de school voor kinderen en jongeren), maar waar men zich even goed ‘thuis’ voelt” (Van Vaerenbergh in Vallet, De Mey en Marchand, 2010: 136). Derde plekken worden gekenmerkt doordat ze gratis of goedkoop zijn, er gegeten en gedronken kan worden, ze niet noodzakelijk maar wel belangrijk zijn, toegankelijk en dichtbij zijn en tot slot uitnodigend zijn voor zowel nieuwe als huidige gebruikers. (Wikipedia, 2011c)

Uit deze beschrijving blijkt duidelijk dat de bibliotheek een ideale derde plek is. Een plek waar in alle rust en stilte gelezen, gewerkt of gestudeerd kan worden. Een plek vol geborgenheid en samenhang, maar zonder commercieel gewin. Het lokale, publieke en niet-commerciële karakter van de bibliotheek is dus een troef die ze zeker moet uitspelen. Het is eveneens een reden om het bedrijfsmodel van de bibliotheek niet af te stemmen op dat van de profit sector, waar winstmaximalisatie primeert op al deze aspecten.

Vaak wordt er in dit verband gesproken van een ontmoetingsplek, maar dat is niet hetzelfde. “De mogelijkheid hebben tot een conversatie is vaak belangrijker dan effectief converseren.” (One Agency, 2007: 39) Ontmoeting is met andere woorden slechts een onderdeel van de rol die de bibliotheek als derde plek vervult. Het is wel zo dat deze ontmoetingsfunctie een nieuwe dimensie krijgt in het digitale tijdperk: de bibliotheek brengt mensen die online een netwerk vormen offline bij elkaar. (One Agency, 2007)

Ook in de Nederlandse bibliotheken vinden we deze esthetische belevenissen terug. OBA wil niet alleen actief kennis en cultuur verspreiden, maar ook een derde plek zijn. Naast de prachtige infrastructuur en inrichting die continu tot ontdekken uitnodigt, worden er ook specifieke esthetische belevenissen gecreëerd in de vorm van exposities. (Boermans, 2011) Idem voor DOK, waar nieuwe exposities en presentaties klanten telkens weer verrassen en inhoud bieden die ze niet direct zoeken. Op die manier verbreedt DOK hun kennis en cultuur. De bibliotheek organiseert ook een heleboel rondleidingen, zowel voor particulieren als professionals. (Borneman, 2011)

Om ervoor te zorgen dat de verblijfservaring in de bibliotheek niet vrijblijvend is en vervangen kan worden door een andere plek, kunnen bibliotheken het best linken leggen met de andere belevenissen die ze aanbieden, in de eerste plaats de educatieve. Naast het leren op school en op het werk biedt de bibliotheek een derde manier van leren: het derde-plek-leren. De bibliotheek kan zich beroepen op een enorme collectie om mensen nieuwe competenties te helpen verwerven. (Van Vaerenbergh in Vallet, De Mey en Marchand, 2010)

Zoals in het theoretische luik uitgelegd is, bevatten de meest memorabele belevenissen kenmerken van alle soorten. Het is dus ook voor de bibliotheek de kunst om verschillende belevenissen te combineren tot een unieke ervaring. De nadruk ligt daarbij niet langer op de beschikbaarheid van informatie, maar op de bemiddelende functie van de bibliotheek bij het selecteren van informatie en het verwerven van nieuwe vaardigheden. De behoeften van de gebruikers en hun interactie met de bibliotheek om die behoeften te bevredigen, komen dan centraal te staan. (One Agency, 2007 en Huberts en Van den Eerenbeemt, 2010)

1.2.2. Belevenscreatie

Nu we weten welke belevissen in de bibliotheek gecreëerd kunnen worden, stelt zich de vraag hoe dat aangepakt moet worden. De eerste stap wordt gezet door de bibliotheek, die bepaalt wat gebruikers wel of niet kunnen beleven. De tweede stap wordt gezet wanneer de bibliotheek een dialoog aangaat met de gebruikers om samen waarde te creëren.

1.2.2.1. Eerste generatie van belevenscreatie

In de eerste generatie wordt vooral aandacht besteed aan de omgeving waarin belevissen plaatsvinden. De virtuele omgeving wint daarbij aan belang en de fysieke omgeving krijgt een nieuwe functie.

a. Virtuele omgeving

Gebruikers komen steeds meer via virtuele wegen in contact met de bibliotheek en de digitale bibliotheekervaring wordt dan ook belangrijker. Bibliotheken doen er goed aan om zoveel mogelijk informatie te verspreiden via het internet en digitale media te voorzien van een gebruiksvriendelijke interface. Een website die duidelijk gestructureerd is, aantrekkelijk vormgegeven is en geregeld herzien wordt, is een eerste vereiste. Het volstaat echter niet dat bibliotheken digitaal aanwezig zijn, de digitale gebruikservaring moet ook continu verbeterd worden. Bibliotheken kunnen op dit vlak leren van webwinkels als Amazon, “een bedrijf dat constant kleine, vaak ongemerkte aanpassingen aanbrengt aan zijn bekroonde website om de gebruikservaring te verbeteren” (Hinszen, 2010: 84).

Deze richtlijn geldt niet alleen voor de website van de bibliotheek, maar ook voor alle andere digitale middelen die ze ter beschikking heeft, zoals nieuwsbrieven, sociale media en online catalogi. Er lopen op dit moment verschillende projecten om de catalogi uit te breiden tot portalen, zowel op provinciaal als Vlaams niveau. Die portalen geven niet alleen toegang tot de collectie van alle aangesloten bibliotheken, maar ook tot de online dienstverlening van die bibliotheken, zoals databanken raadplegen, muziek beluisteren en boeken downloaden. (Provinciaal Bibliotheekstelsel, s.d.)

Op Vlaams niveau is er de website bibliotheek.be, die verschillende digitale diensten aanbiedt, zoals aanwinsten in Open Vlacc, persmappen en databanken, praktische informatie over lokale bibliotheken en hun activiteiten, links naar bibliotheekblogs, digitale muziek en gedigitaliseerde romans. In de toekomst zou er natuurlijk het best één geïntegreerd portaal komen, maar voorlopig is dat slechts gerealiseerd voor een aantal pilootbibliotheken in de provincies Antwerpen en West-Vlaanderen. (Bibnet, 2011b)

De Nederlandse bibliotheken staan op dit vlak verder dan Vlaanderen. Ze benutten niet alleen ten volle de bestaande digitale media, zoals websites, nieuwsbrieven en sociale media, maar denken ook na over nieuwe toepassingen die de virtuele bibliotheekervaring verbeteren. OBA biedt bijvoorbeeld zelf e-books aan die gedownload kunnen worden via de catalogus. (OBA, 2011d) DOK beschikt dan weer over een eigen innovatieteam, dat nieuwe digitale toepassingen ontwikkelt. Een goed voorbeeld is de Heritage Browser, een applicatie voor een multitouchtafel waarmee je door het stadsarchief van Delft kunt bladeren. Die toepassing is zo'n succes dat ook andere organisaties vragende partij zijn om zo'n toepassing te laten ontwikkelen door de bibliotheek. (DOK, 2011b)

b. Fysieke omgeving

Naast de virtuele omgeving biedt ook de fysieke omgeving een heleboel mogelijkheden om van de bibliotheek een vaste waarde te maken in het digitale tijdperk. Twee aspecten zijn daarbij belangrijk: de infrastructuur en de medewerkers.

Infrastructuur

Door de functieverandering van de bibliotheek ontstaat de behoefte aan een andere inrichting van de ruimte. In plaats van een magazijn met boekenrekken wordt de bibliotheek letterlijk en figuurlijk een open gebouw waar van alles te beleven is en mensen aangenaam kunnen verblijven. Veel bibliotheken starten dan ook met verbouwingen, die vaak gepaard gaan met de installatie van automatiseringssystemen zoals zelfuitleenbalies en inlever- en sorteerrobots.

Wat de inrichting van de ruimte betreft, kan de bibliotheek veel leren van boekhandels en winkels. We hadden het eerder al over het winkelmodel, wat betekent dat bibliotheken middelen uit de profit sector benutten om hun waar aan de man te brengen. Dat gaat niet alleen om marketingacties, maar ook om het interieur. De frontale presentatie van de collectie, themahoeken, zitplekjes en de mogelijkheid om in de bibliotheek iets te eten en te drinken, zijn daar het resultaat van. Om klanten te verrassen, is het belangrijk om de *look & feel* van de bibliotheek geregeld aan te passen.

Deze principes zetten veel Nederlandse bibliotheken ertoe aan om hun gebouw te verbouwen en opnieuw in te richten. Renovaties van oude karaktervolle panden zoals dat van DOK of nieuwe architecturale pareltjes zoals dat van OBA geven een extra dimensie aan de bibliotheekervaring. De openbare bibliotheek van Almere is een goed voorbeeld van het winkelmodel. De frontale plaatsing van de collectie en uiteenlopende boekendisplays is in die bibliotheek bijvoorbeeld veel belangrijker geworden. (Janssen, 2010b).

Net als in de virtuele omgeving is het in de fysieke omgeving belangrijk om altijd de gebruikers voor ogen te houden en ervoor te zorgen dat elke verandering ook effectief een verbetering is voor de bibliotheekervaring. Bibliotheken moeten dus rekening houden met de behoeften van de gebruikers. Een manier op daar zicht op te krijgen, is marktonderzoek. Onderzoek naar de winkelervaring van consumenten toont aan dat er naast de infrastructuur nog twee belangrijke aspecten zijn die voor een wow-ervaring zorgen, namelijk medewerkers en werkprocessen. Deze aandachtspunten zijn ook relevant bij het creëren van onvergetelijke bibliotheekbelevissen. (Forrest, 2009, Schmidt, 2010 en Bell, 2011)

Tabel 8: Aspecten van een wow-ervaring (Bell, 2011)

infrastructuur	merkervaring: inrichting, sfeer
medewerkers	betrokkenheid: vriendelijkheid, interesse
	kwaliteit van uitvoering: kennis, vaardigheid om die kennis over te brengen
werkprocessen	snelheid: tijdsbewustzijn, inspanning om tijd te besparen voor de klanten
	probleemoplossing: problemen goed oplossen, compensatie bij fouten

Medewerkers

Het belangrijkste voor de fysieke belevisomgeving zijn de medewerkers, aangezien zij ook de werkprocessen uitvoeren. Betrokkenheid is een eerste cruciale factor en moet opgevat worden als klantvriendelijkheid. Er bestaan verschillende modellen met criteria waaraan klantvriendelijke medewerkers moeten voldoen. Een eenvoudig model is dat van de vier k's: medewerkers moeten klaarstaan, zichzelf kenbaar maken, koopgemak bieden en keurig gedrag vertonen. (De Pelsmacker, 2010)

Naast betrokkenheid is kwaliteit van uitvoering een belangrijke factor. Daar valt niet alleen kennis onder, maar ook snelheid en probleemoplossing. Het is op deze twee vlakken dat de bibliotheek het verschil kan maken met commerciële organisaties. Aangezien ze een belangeloos doel nastreeft, is de bibliotheek oprecht betrokken bij de gebruikers en hun behoeften. Die geborgenheid zonder commercieel belang maakt van de bibliotheek dan ook een ideale derde plek.

Voor goede voorbeelden kijken we naar Nederland. DOK maakt een onderscheid tussen zachte en harde *service*, wat overeenkomt met de dienstverlening door de medewerkers en de infrastructuur. Op het snijpunt van beide bevindt zich de onthaalbalie. De medewerkers die daar achter staan, vervullen een cruciale functie, aangezien ze het eerste contactpunt zijn met de klant. Dat zouden dan ook de meest bekwame mensen moeten zijn. Iedereen in de bibliotheek moet natuurlijk klantgericht zijn. Bij OBA is het daarom ook een van de vier waarden die elke medewerker moet onderschrijven. (Boermans, 2011)

c. Beleviscreatieregels

Bij het creëren van onvergetelijke ervaringen in de virtuele en fysieke omgeving kunnen bibliotheken een beroep doen op een aantal regels.

Zorg voor authenticiteit

Authenticiteit komt tot stand door de kenmerken van de verschillende soorten belevissen te combineren en een duidelijk link te leggen met de eigenheid van de bibliotheek. Authentieke bibliotheekbelevissen zijn in de eerste plaats verbonden aan boeken, schrijvers en literatuur.

Kies een thema

Een thema zorgt ervoor dat belevissen niet vrijblijvend zijn maar een meerwaarde hebben. Naarmate de functie van de bibliotheek verruimt, wordt het echter moeilijker om de grens te trekken tussen wat wel en niet in de bibliotheek kan plaatsvinden. Thema's die verder van de identiteit staan, kunnen misschien wel nieuwe gebruikers aantrekken, maar het is natuurlijk niet de bedoeling om in het vaarwater te komen van andere organisaties. Bovendien bestaat het gevaar dat de eigen identiteit dan vertroebeld raakt.

Bibliotheken kunnen dus het best hun eigen identiteit als uitgangspunt nemen en binnen dat kader belevissen creëren voor specifieke doelgroepen. Overkoepelende of terugkerende thema's versterken die identiteit alleen maar. Eventuele aanknopingspunten zijn de thema's van partners, die bibliotheken dan op hun eigen manier kunnen invullen. Dat gebeurt bijvoorbeeld voor de Voorleesweek en de Jeugdboekenweek. Dat is ook de manier waarop OBA werkt, namelijk met de nationale thema's van CPNB en de stad Amsterdam. Daarnaast kiest de bibliotheek elke maand een eigen thema dat centraal staat in het OBA-Journaal. (Boermans, 2011)

Betrek alle zintuigen

Hoe meer zintuigen geprikkeld worden, hoe langer belevissen blijven. Voor een bibliotheek lijkt het niet evident om alle zintuigen aan te spreken. Visuele indrukken zijn er uiteraard genoeg. We hadden het al over de presentatie van de collectie en de vormgeving van de ruimte. Een ander zintuig dat aangesproken wordt, is het gehoor. De stilte in de bibliotheek is een troef. Dat plaatst de instellingen voor de uitdaging hoe ze moeten omgaan met geluid en lawaai, bijvoorbeeld als er activiteiten plaatsvinden. Sommige belevissen kunnen afgeschermd worden van de normale werking, andere zullen de stilte af en toe doorbreken. Deze twee soorten zintuiglijke prikkels gaan vaak hand in hand, bijvoorbeeld bij lezingen.

Naarmate bibliotheken meer belevenissen aanbieden, zullen ook de andere zintuigen aangesproken worden. Eet- en drankgelegenheden betrekken de reuk- en de smaakzin, terwijl nieuwe materialen de tastzin aanspreken. In de meeste bibliotheken zijn dit bijkomstigheden en geen bewust gecreëerde belevenissen. Vaak zijn het echter deze kleine dingen die een grote impact hebben op de totaalervaring. Niemand houdt van vuile toiletten, ongemakkelijke stoelen, slechte verlichting of ruis op de microfoon. Er kan dus beter voldoende aandacht aan besteed worden. In DOK gebeurt dat op kleinere schaal, in OBA op grote schaal. Het beste voorbeeld is het restaurant op de zevende verdieping van de bibliotheek met een terras dat uitkijkt over de hele stad.

Bied memorabilia aan

Om de herinnering aan een belevenis levende te houden kunnen bibliotheken memorabilia voorzien. Dat kunnen zowel kleine als grotere gadgets zijn die aan specifieke activiteiten of de hele bibliotheekervaring gelinkt zijn. Na auteurslezingen of boekvoorstellingen kunnen gebruikers meestal boeken kopen of krijgen ze een foldertje met meer informatie. In de Bibliotheekweek worden er gadgets weggegeven om de bibliotheek te promoten, bijvoorbeeld magneetjes, pennen en post-its en bibliotheektassen voor nieuwe gebruikers. De boekjes die OBA uitgeeft naar aanleiding van het open podium zijn ook een goed voorbeeld.

Let op de signalen

Dit principe is een synthese van het voorgaande. Bibliotheken zenden verschillende signalen uit en al die signalen samen maken of kraken de ervaring van de gebruikers. Negatieve indrukken moeten beperkt worden en positieve indrukken moeten op elkaar afgestemd worden. Functionele signalen hebben te maken met de kernfunctie van de bibliotheek, namelijk de collectie en de manier waarop die beschikbaar gesteld wordt. Onderzoek wijst uit dat dit heel belangrijk blijft. Het bibliotheekmateriaal moet bijvoorbeeld vlot te vinden zijn door een goed zoekstelsel en een duidelijke signalisatie. (Bell, 2011)

Emotionele signalen bevatten alle zintuiglijke waarnemingen en emoties die gepaard gaan met objecten of mensen. Als de bibliotheekinfrastructuur zelfuitleenbalies bevat, moeten die bijvoorbeeld goed werken. Als dat niet zo is, hebben deze signalen een negatieve impact op de bibliotheekervaring. Hetzelfde geldt voor de betrokkenheid, klantvriendelijkheid en bekwaamheid van de bibliotheekmedewerkers.

1.2.2.2. Tweede generatie van beleveniscreatie

De tweede stap in beleveniscreatie houdt in dat de bibliotheek een dialoog aangaat met haar gebruikers om samen waarde te creëren. Daarvoor moet aan twee voorwaarden voldaan zijn.

a. Eerste voorwaarde: klanten leren kennen

De eerste voorwaarde houdt in dat bibliotheken een klantgerichte attitude moeten aannemen en zich open moeten stellen voor de wensen van de gebruikers. Om te weten wat die wensen precies zijn, moeten bibliotheken marktonderzoek doen. Op basis daarvan kunnen er dan veranderingen doorgevoerd worden op het vlak van de infrastructuur, de medewerkers en de werkprocessen.

Om bibliotheken te helpen zich meer klantgericht op te stellen, organiseerde Locus in 2004 een grootschalig gebruikersonderzoek. Het doel van dat onderzoek was een zicht te krijgen op wie de bibliotheekgebruikers precies zijn en hoe ze de bibliotheek gebruiken. Daarnaast werden gegevens verzameld over de tevredenheid van de gebruikers en wensen in verband met de openingsuren en eventuele toekomstige diensten.

Het besluit luidt dat gebruikers over het algemeen heel tevreden zijn, zowel over de collectie, de infrastructuur als de dienstverlening. Het onderzoek geeft bibliotheken nuttige informatie om hun werking te verbeteren. Ten eerste om een gericht marketingbeleid te voeren, ten tweede om de interne werkprocessen te optimaliseren. Daarom zette Locus het project Publieke Werken op, een inhoudelijk kwaliteitstraject dat bibliotheken kunnen volgen om methoden en technieken aan te leren die tot een betere kwaliteit leiden. (Glorieux, Moens en Van Thielen, 2004a en Coltura in De Pelsmacker, 2010)

Gebruikersonderzoeken zetten bibliotheken er ook toe aan om een vraaggericht collectiebeleid te voeren. Dat houdt in dat er meer rekening houden met de wensen van de klanten door te kijken naar het aantal uitleningen en reservaties, maar ook door de gebruikers aankoopsgesties te laten doen en die op te volgen. Een goed voorbeeld hiervan vinden we in de bibliotheek van Almere.

In de woorden van de collectiemanager: “Ons beleid is om met ons aanbod zo snel mogelijk te reageren op de vraag. [...] Als we merken dat bepaalde titels de deur uit vliegen, schaffen we direct meer exemplaren aan bij de plaatselijke boekhandel. Vandaag gevraagd, morgen de bestelling de deur uit. Het is dus in sterke mate vraaggestuurd collectioneren. [...] Onze *frontoffice*-medewerkers zijn erop getraind om die vraag te signaleren en door te geven. Bovendien kunnen klanten op onze website aanschafsgesties doen en analyseren we de reserveringen.” (Janssen, 2010b)

Op zich is het verzamelen van gegevens over gebruikers niet nieuw voor de tweede generatie van beleveniscreatie. Het gebeurt ook al in de eerste generatie, maar de opzet is wel anders. In de eerste generatie is het een middel om verbeteringen door te voeren, in de tweede een manier om de gebruikers te betrekken. Dat is meteen ook de tweede voorwaarde om samen waarde te kunnen creëren. De bibliotheek moet evolueren van een klantgerichte naar een klantgestuurde organisatie. (Van Breugel, 2007)

b. Tweede voorwaarde: klanten betrekken

Een vraaggestuurd bibliotheekbeleid houdt meer in dan gebruikersonderzoek en klantgericht collectiebeheer. Bibliotheken moeten een lerende relatie aangaan met hun gebruikers door naar hen te luisteren en een dialoog met hen aan te gaan, kennis uit te wisselen en op basis daarvan innovaties door te voeren. Aangezien gebruikers en hun eisen erg veranderd zijn, kunnen bibliotheken niet anders dan mee veranderen indien ze een rol willen blijven spelen. De kern van de verandering is dat gebruikers beter geïnformeerd, actiever en verbonden zijn. Dat betekent dat ze over dezelfde informatie kunnen beschikken als bibliotheekmedewerkers, dat ze goed voorbereid zijn als ze naar de bibliotheek komen en dat ze niet afhankelijk zijn van de bibliotheek, omdat ze informatie kunnen putten uit een heel netwerk.

Vooraf dat laatste is een cruciaal gegeven in de tweede generatie van beleveniscreatie. Het gaat daarbij in de eerste plaats om de online gemeenschappen waar gebruikers deel van uitmaken. In het strategisch rapport over de toekomst van de digitale openbare bibliotheek gaat veel aandacht naar media 2.0 en web 2.0. “Online gebruikers worden elke dag kritischer. Ze vergelijken, rapporteren, selecteren ... en delen hun opinies en keuzes met hun *peers*. Bovendien zijn ze assertiever dan ooit: digitale technologie laat hen toe om hun mediagebruik veel meer te modelleren naar hun eigen voorkeuren.” (One Agency, 2007: 22)

Dat heeft als gevolg dat bibliotheekgebruikers de mogelijkheid willen om in interactie te treden met de bibliotheek en inspraak te krijgen in de bibliotheekwerking. Het is vooral de mogelijkheid tot interactie die belangrijk is, want in de praktijk is het slechts een minderheid die effectief mee waarde creëert. Die actieve minderheid heeft echter een voorbeeldfunctie voor de passieve meerderheid. (One Agency, 2007)

Aan de hand van het DART-principe, de bijbehorende keuzedimensies en de nieuwe concurrentieomgeving onderzoeken wat dit betekent voor de bibliotheeksector.

DART-principe

- Dialoog

Aan de basis van co-creatie ligt de dialoog tussen de bibliotheek en haar gebruikers, waardoor er een lerende relatie ontstaat. Belangrijk is dat bibliotheken ervoor zorgen dat de uitwisseling kan plaatsvinden op verschillende interactiepunten (zie keuzedimensies).

- Toegang

Op het eerste gezicht lijkt dit alleen een uitdaging voor de profit sector, aangezien die gericht is op verkoop en bezit. Voor bibliotheken is dit in principe evident, want toegang verschaffen tot informatie is hun kernfunctie. Door de opkomst van digitale media verliest de bibliotheek echter haar monopolie op de toegang tot informatie. De bibliotheek moet haar focus dan ook verleggen naar de toegang tot kennis om met die media om te gaan. Dat betekent bemiddelen bij het selecteren en verwerken van de massa informatie die voorhanden is. Daarnaast kan de bibliotheek ook toegang verschaffen tot verschillende belevenissen. Het enige bezit dat daarbij komt kijken, zijn eventuele memorabilia.

- Risicobeoordeling

Onder dit principe wordt verstaan dat gebruikers goed geïnformeerd moeten worden over de werking van de bibliotheek, zodat ze niet voor onaangename verrassingen komen te staan. Dat is vooral belangrijk voor doelgroepen die niet vertrouwd zijn met de instelling. Indien ze niet goed ingelicht zijn, kunnen zich bijvoorbeeld problemen voordoen met het tijdig inleveren van boeken of het betalen van boetes bij het overschrijden van de uitleentermijn.

- Transparantie

Gezien haar maatschappelijke opdracht om gebruikers toegang te geven tot informatie en te ondersteunen bij het verwerven van kennis, lijkt het vanzelfsprekend dat bibliotheken open instellingen zijn. In de praktijk blijkt die openheid vaak beperkt te zijn tot informatie over de collectie. Het komt er voor de bibliotheek dan ook op aan om de expertise in de *backoffice* naar buiten te brengen via de *frontoffice*. Infobalies en rondleidingen zijn daar een goed voorbeeld van. In DOK heeft men zelfs een WIM, een Wandelende InformatieMedewerker, die snelle informatie geeft aan het infopunt en met de klant tussen de rekken loopt. (Dekoning, 2009) Ook een aantal Vlaamse bibliotheken werken met een WIM, bijvoorbeeld die van Balen, Kalmthout, Middelkerke en Oostkamp.

Openheid reikt echter verder dan informatie geven aan nieuwe en huidige gebruikers. Het betekent dat bibliotheken hun werking bekend maken en open communiceren met alle stakeholders: gebruikers, partners, *peers*, overheid, media Dat kan door kleine dingen, bijvoorbeeld op de website alle contactgegevens van de medewerkers vermelden, en door grote dingen, zoals de doelstellingen en resultaten naar buiten brengen.

DOK en OBA geven het goede voorbeeld door hun jaarverslag te verspreiden via hun eigen website. DOK maakt daar een knap marketinginstrument van waarin alle cijfers en resultaten in de kijker gezet worden, evenals de medewerkers en partners. Op die manier wordt de werking van de bibliotheek een gedeeld project waar de hele gemeenschap zich achter kan scharen. (DOK, 2011b)

Keuzedimensies

- Meerdere kanalen

Bibliotheken moeten interactie mogelijk maken via verschillende kanalen, zowel reëel als virtueel. In het eerste geval gaat het om kanalen in de fysieke bibliotheek. De medewerkers spelen hierbij een grote rol. Ze moeten zich klantgericht opstellen en suggesties en klachten doorgeven, zodat er iets mee gedaan kan worden. Naast mondelinge interactie kan er ook schriftelijk informatie uitgewisseld worden. Voorbeeld aankoopssuggesties of enquêtes die in de bibliotheek afgenomen worden.

Daarnaast neemt het belang van digitale kanalen in de bibliotheek alleen maar toe, zoals de toepassing van sociale media of bibliotheek 2.0. In eerste instantie kunnen deze media gezien worden als marketinginstrumenten om de bibliotheek te promoten, maar ze bieden ook veel mogelijkheden om een dialoog te creëren en feedback te krijgen. Hoewel verschillende bibliotheken een Facebookpagina bijhouden en een blog publiceren, is het voor veel bibliotheken nog nieuwe materie.

Het voordeel van sociale media is dat zowel passieve als actieve gebruikers aangesproken worden, wat voor gelaagde belevenissen zorgt. Bovendien kan iedereen in de bibliotheek een bijdrage leveren, want deze media zijn eenvoudig toe te passen. Er bestaat bijvoorbeeld een online leertraject waarmee het personeel zich kan bijscholen. (23 dingen, 2009) DOK is een goed voorbeeld van een bibliotheek die sociale media ten volle benut. Via de website, een digitale nieuwsbrief, Facebook, flickr, twitter, Hyves en YouTube bereikt ze 50.000 mensen per maand. (DOK, 2011b)

- Meer opties

Dit principe houdt in dat het aanbod van bibliotheken afgestemd dient te worden op de verscheidenheid van de gebruikers. Bibliotheken bieden van nature natuurlijk al veel opties aan door de uiteenlopende materialen in hun collectie. Er doen zich echter een aantal problemen voor die om een oplossing vragen. Ten eerste weten gebruikers niet altijd precies wat er in de collectie zit. Bibliotheken kunnen dus het best collectieonderdelen naar voren halen, zodat gebruikers verrast worden en nieuwe dingen leren kennen. Dat geldt ook voor de digitale collectie.

Ten tweede kunnen bibliotheken natuurlijk niet alles aanbieden. Een vraaggericht collectiebeheer impliceert bovendien dat veelgevraagde boeken een groot deel van het budget opeisen. Dat druist in tegen de opdracht van de bibliotheek om voor elk wat wils aan te bieden, ook als dat niet vaak gevraagd wordt. Hier ligt dan ook de meerwaarde van de digitale collectie. Materiaal waar niet veel vraag naar is, kan digitaal aangeboden worden. Dit sluit aan bij Chris Anderson's idee van de Long Tail: door het internet zijn goederen voor een beperkt publiek even aantrekkelijk als die voor een groot publiek. (Verbergt, 2010)

Een goed voorbeeld is het Nederlandse project e-books eregalerij, een samenwerking tussen Bibliotheek.nl, het Letterkundig Museum en de Digitale Bibliotheek voor de Nederlandse Letteren om 25 klassiekers digitaal aan te bieden. Naast de tekst kunnen gebruikers ook kiezen uit allerlei achtergrondmateriaal. (De bibliotheek, 2011). Het is hier dat de bibliotheek een meerwaarde kan bieden in het digitale tijdperk, namelijk door in te spelen op "de behoefte aan goede selecties, aan een bundeling van kwalitatieve culturele en literaire informatie die gemakkelijk toegankelijk is." (OBA, 2011d)

Een laatste manier om meer opties te creëren is inspelen op interesseprofielen van gebruikers. Dat wil zeggen dat niet alles wat in de bibliotheek te beleven valt aan iedereen aangeboden moet worden, maar dat er gericht ingespeeld moet worden op de interesses van gebruikers. DOK is een goed voorbeeld van een bibliotheek die klanten benadert op basis van hun profiel. Alle transacties van de gebruikers verlopen via hun bibpasje en al die gegevens worden bewaard in een databank. Zo weet de bibliotheek welke boeken gebruikers ontlenen en aan welke activiteiten ze meedoen. Die gegevens worden geregeld geanalyseerd en gekoppeld aan de voorkeuren van de gebruikers. Op basis daarvan worden gepersonaliseerde nieuwsbrieven verstuurd.

- Transacties

Ook voor bibliotheken is het belangrijk om nieuwe technologieën ten volle te benutten. Veel bibliotheken automatiseren en installeren zelfuitleenbalies, inlever- en sorteerrobots en betaalautomaten. Dat is prima, op voorwaarde dat het de ervaring van de gebruikers verbetert, bijvoorbeeld omdat het inleveren en uitleenen sneller gaat en medewerkers meer tijd hebben voor persoonlijke interactie, zoals het beantwoorden van inhoudelijke vragen. Technologische veranderingen moeten met andere woorden een meerwaarde hebben. Dat geldt zeker voor bibliotheken, aangezien automatiseringen niet per se gepaard gaan met minder kosten. Het is vaak een grote investering die niet tot minder personeel leidt. Bovendien kunnen kleine aanpassingen grote verbeteringen zijn. Zo verlopen alle transacties in DOK via het bibpasje van de gebruikers: uitleenen, betalen, eten en drinken kopen ...

- Prijs-ervaringrelatie

Dit principe sluit aan bij de vaststelling dat belevenissen waar weinig of niet voor betaald hoeft te worden toch een waarde hebben. Bibliotheken hebben immers een maatschappelijke opdracht en streven een belangeloos doel na. Net omdat de toegang tot informatie en kennis om die informatie te selecteren en te verwerken zo belangrijk is, willen mensen er misschien wel meer voor betalen.

Bibliotheekbelevissen zijn een goed voorbeeld van transformaties, waarvan Pine en Gilmore voorspellen dat ze volgende fase in de economische evolutie zijn. Bij wijze van voorbeeld leggen ze uit dat boekhandels in de toekomst hun klanten zullen begeleiden bij het verwerven van kennis door een selectie te maken in de massa informatie die voorhanden is. (Pine en Gilmore, 1999)

Het is niet moeilijk om dit in te vullen voor bibliotheken. Als die erin zouden slagen om werkelijk onvergetelijke belevenissen te creëren, zullen gebruikers bereid zijn om meer te betalen, al is het maar voor de memorabilia die ermee verbonden zijn. (Pine en Gilmore, 1998) Het betekent dus niet dat alle belevenissen betalend hoeven te worden, maar wel dat er een gedifferentieerd prijsbeleid gevoerd kan worden. In DOK en OBA zijn er zowel kosteloze als betalende belevenissen. In OBA betalen gebruikers bijvoorbeeld niet voor een internetcursus, maar wel voor een jazzconcert. (OBA, 2011a)

Dat wat betreft het DART-principe en de keuzedimensies in de bibliotheek. Een laatste element dat nog vermeld moet worden is de nieuwe invulling van de belevenisomgeving.

Nieuwe concurrentieomgeving

In de tweede generatie verandert de omgeving waarin bibliotheken belevenissen aanbieden in een concurrentieomgeving waarin een beroep gedaan wordt op de kennis en de ideeën van de gebruikers. Bibliotheken moeten niet alleen de gebruikers de mogelijkheid geven om mee belevenissen te creëren, maar ook de netwerken van de gebruikers betrekken. Dat betekent dat ze de hulp van andere organisaties moeten inroepen om toegang te krijgen tot die netwerken. Het sleutelwoord in de nieuwe concurrentieomgeving is dus samenwerking, zowel met gebruikers als organisaties. De bibliotheek kan zich niet meer beperken tot haar eigen kennis en ideeën, maar moet zich aansluiten bij een netwerk. (Bruijnzeels, 2007)

Ten eerste moet de bibliotheek andere producenten opsporen en hen actief betrekken. Dat kunnen amateurs zijn met een unieke visie, collectie of expertise, maar ook uiteenlopende professionals. In dat laatste geval denken we ten eerste aan andere bibliotheken. Het project bibliotheekportalen maakt van de bibliotheeksector één groot netwerk, waardoor gebruikers via één catalogus toegang krijgen tot een eindeloze collectie.

Andere professionals zijn lokale partners. Het decreet lokaal cultuurbeleid benadrukt dat het beleid integraal moet zijn, wat inhoudt dat de verschillende cultuurbeleidsdomeinen moeten samenwerken. Bibliotheken staan dus niet op zichzelf, maar maken deel uit van een lokaal netwerk. Partners in dat netwerk zijn lokale onderwijsinstellingen, kenniscentra, cultuurcentra, kunstorganisaties en alle andere organisaties die kunnen bijdragen aan de maatschappelijke opdracht van de bibliotheek.

Ten tweede moet de bibliotheek bepalen op welke manier ze de activiteiten en kennis van anderen verbindt met die van zichzelf. Er zijn twee mogelijkheden. Ofwel bieden partners hun diensten aan in de bibliotheek ofwel worden bibliotheekbelevissen ingepland op andere plekken. In dat laatste geval gaat de bibliotheek letterlijk in het midden van de gemeenschap staan. (One Agency, 2007)

Samenwerking is ook belangrijk in Nederlandse bibliotheken. DOK werkt samen met uiteenlopende organisaties binnen en buiten Delft. Dat zijn niet alleen non-profit organisaties, maar ook commerciële spelers. De voorwaarde om met hen samen te werken, is dat ze geen reclame maken, maar relevante informatie leveren. Daarnaast wordt er vooral samengewerkt met de verschillende culturele en educatieve instellingen van de stad. De belangrijkste samenwerkingspartner is echter de klant, die input kan geven via een klantenpanel. Dat bestaat uit 650 gebruikers van de bibliotheek die om de twee maanden samenkomen en meewerken aan onderzoeken. Omdat samenwerken zo cruciaal is voor DOK staat het ook centraal in het jaarverslag van 2010. (DOK, 2011b)

1.2.3. Conclusie

Bovenstaande bespreking toont aan dat het theoretisch kader van de beleveniseconomie gebruikt kan worden om het concept van de belevenisbibliotheek theoretisch te onderbouwen. Het maakt meteen ook duidelijk wat de uitdagingen zijn voor de bibliotheek en hoe ze daar een antwoord op kan geven. De boodschap is om de publieke functie die de bibliotheek van oudsher vervult verder uit te bouwen en een derde plek te worden. Om ervoor te zorgen dat de verblijfservaring in de bibliotheek niet vrijblijvend is, moet de instelling nadenken over de verschillende soorten belevenissen die ze aanbiedt. Een duidelijke strategie op basis van de eigenheid van de bibliotheek is dus een eerste kritische succesfactor.

Bij het aanbieden van belevenissen is het belangrijk om de stap te zetten van de eerste naar de tweede generatie van beleveniscreatie. Op die manier wordt de bibliotheek een forum. In eerste instantie betreedt ze zelf het podium en bemiddelt ze actief door middel van de collectie en de verschillende belevenissen in de fysieke en digitale bibliotheekomgeving. In tweede instantie roept de bibliotheek ook het publiek op het podium. De bibliotheek gaat met andere woorden een lerende relatie aan met de gebruikers en betreft hen bij het creëren van betekenisvolle belevenissen. Dat impliceert dat de bibliotheek ook samenwerkt met andere organisaties die zich in het netwerk van die gebruikers bevinden. De bibliotheek is met andere woorden een plek “waar professionals en gebruikers steeds nieuwe inhoud ontwikkelen en nieuwe vormen ontwerpen” (Van Breugel, 2007: 15).

Naast strategisch management zijn er bijgevolg nog meer kritische succesfactoren die een rol spelen bij de omschakeling naar een belevenisbibliotheek: stakeholdermanagement, kennismanagement, veranderingsmanagement en bovenal human resource management. Het zijn immers in de eerste plaats de medewerkers die dit alles moeten realiseren. Op basis van nieuwe ontwikkelingen steeds weer andere belevenissen creëren in samenwerking met diverse stakeholders vereist een grote betrokkenheid van iedereen in de organisatie. Het fundament is inlevingsvermogen. Bibliotheekmedewerkers moeten zich inleven in hun gebruikers en hun werk door hen laten sturen. Daarnaast moeten ze zich proberen in te leven in gebruikers die hun weg naar de bibliotheek nog niet vinden. Alleen zo ontstaat de geborgenheid die zo eigen is aan een derde plek. (Van Vaerenbergh, 2010)

2. Belevissen in bibliotheek Tweebronnen

Nu we weten wat een belevensbibliotheek inhoudt, onderzoeken we in dit hoofdstuk of dat overeenkomt met de invulling van Tweebronnen. Eerst stellen we de bibliotheek kort voor, daarna gaan we aan de hand van visieteksten, beleidsplannen, actieplannen en interviews in op de verschillende soorten belevissen en het proces van belevenscreatie.

2.1. Voorstelling van Tweebronnen

2.1.1. Tweebronnen in cijfers

De openbare bibliotheek van Leuven is een van de zes grote Vlaamse openbare bibliotheken naast Antwerpen, Gent, Brussel, Brugge en Hasselt. De bibliotheek bestaat uit zes filialen en uitleenposten, namelijk de hoofdbibliotheek in Leuven, de filialen in Heverlee, Kessel-Lo en Wilsele, een bibliobus en een servicepunt in de gevangenis van Leuven. In dit onderzoek ligt de klemtoon op de hoofdbibliotheek, die uit de volgende afdelingen bestaat: een onthaal- en ticketingbalie, een afdeling fictie, non-fictie, klank en beeld, jeugd, kranten en tijdschriften, en een Digilab, een internetruimte waar gratis computerinfrastructuur ter beschikking wordt gesteld aan bibliotheekgebruikers.

De eerste cijfers waar we het over zullen hebben, zijn de uitleencijfers. Die zijn te vinden op de BIOS2-rapporteringssite van de Vlaamse bibliotheeksector, wat het mogelijk maakt om aan *benchmarking* te doen en een trendanalyse te maken. (BIOS2, s.d.) Er stellen zich echter een aantal problemen. Ten eerste staan de definitieve cijfers van 2010 nog niet online en beschikt de bibliotheek alleen maar over voorlopige gegevens. Ten tweede is 2010 een uitzonderlijk jaar voor de bibliotheek dat in feite niet te vergelijken is met de vorige jaren. Tweebronnen is immers omgeschakeld naar een nieuw concept en is helemaal heringericht, waardoor de bibliotheek een maand gesloten was en vervolgens drie weken proefdraaide. Correcte vergelijkingen kunnen dus eigenlijk maar starten vanaf 2011.

In het concept van de belevensbibliotheek zijn uitleencijfers bovendien niet de enige kritische succesfactor. Aangezien de bibliotheek niet alleen gericht is op uitlenen, maar ook op verblijven, zijn bezoekersaantallen even belangrijk. Het aantal bezoekers is echter moeilijk te meten en de bibliotheek heeft er nog geen goed systeem voor. Aan de hand van de RFID-technologie is het mogelijk om bij te houden hoeveel mensen er door de beveiligde poorten aan de in- en uitgangen lopen, maar er wordt geen onderscheid gemaakt tussen medewerkers en klanten. De cijfers zijn dan ook niet veelzeggend (Bibliotheek Tweebronnen, 2011).

Uitleencijfers winnen anderzijds aan belang bij het samenstellen van de collectie. Tweebronnen voert een vraaggericht collectiebeheer, wat inhoudt dat er bij het afvoeren en aankopen van materiaal ook rekening gehouden wordt met hoe vaak het ontleend wordt. Het gaat dan niet om algemene tendensen, maar om specifieke collectieonderdelen. Een onderdeel wordt bijvoorbeeld afgevoerd als het in één jaar niet één keer ontleend is of in tien jaar minder dan tien keer uitgeleend is (zie 2.2.3.2. vraaggericht collectiebeheer).

Naast de uitleencijfers vermelden we ook een aantal financiële gegevens van de bibliotheek. Als stadsdienst vallen de financiën van de bibliotheek onder de gemeentelijke begroting, die uit twee onderdelen bestaat: de gewone en de buitengewone dienst. Aan de uitgavenkant van de buitengewone dienst vallen grote investeringen, zoals de aankoop van meubilair en signalisatiemateriaal die de bibliotheek dit jaar voorziet. Aan de inkomstenkant staan investeringssubsidies van andere overheidsinstellingen, bijvoorbeeld voor de RFID-technologie die in 2010 werd geïnstalleerd. (Stad Leuven, 2011b)

De grootste uitgaven van de gewone dienst zijn personeel en werkingskosten, de grootste inkomsten zijn bijdragen van hogere overheden voor personeel en werkingskosten, evenals prestaties van de bibliotheek. Onder prestaties vallen bijvoorbeeld lidgelden, reserveringsbedragen, boetegelden en compensaties voor verloren of beschadigde materialen. (Leuven, 2011a) Alle extra activiteiten die de bibliotheek aanbiedt, zowel voor particulieren als voor scholen, zijn gratis (zie 2.2.2. soorten belevenissen).

Naast de financiële nota van de stad heeft de bibliotheek een eigen beleidsnota met alle budgetten die ze krijgt om haar werking uit te voeren en de strategische doelstellingen van het cultuurbeleidsplan te realiseren. De prioriteiten van de bibliotheek worden tot slot uitgelicht in het jaarlijkse actieplan. Aan de strategische doelstellingen uit het beleidsplan worden concrete acties gekoppeld die de bibliotheek dat jaar wil realiseren en het budget dat ze daarvoor nodig heeft. In 2011 krijgt de bibliotheek bijvoorbeeld €20.000 om activiteiten te organiseren (zie bijlage 7: actieplan).

2.1.2. De organisatiestructuur van Tweebronnen

Het bestuur van de stad Leuven is opgedeeld in vijftien administratieve diensten met aan het hoofd een directeur. De bibliotheek valt onder de dienst cultuur, die geleid wordt door de cultuurbeleidscoördinator. Naast de bibliotheek bestaat de dienst uit een personeelsconsulent, een erfgoedcel, een stafdienst, het archief, de cel cultuurcommunicatie en het cultuurcentrum (zie bijlage 4: organogram dienst cultuur).

Naar aanleiding van een stadsaudit zijn in 2010 verschillende administratieve diensten geherstructureerd en de dienst cultuur heeft die gelegenheid benut om een aantal wijzigingen door te voeren. Het organogram van de bibliotheek is aangepast aan de omschakeling naar de belevenisbibliotheek en afgestemd op dat van het cultuurcentrum om de samenwerking te bevorderen. Bovendien is het ticketingteam van 30CC geïntegreerd in de onthaalafdeling van de bibliotheek en is er een cel cultuurcommunicatie opgericht met communicatiemedewerkers die voordien verspreid zaten over de hele dienst.

Als we het organogram van de bibliotheek bekijken, zien we dat die geleid wordt door een afdelingshoofd dat bijgestaan wordt door drie diensthoofden die elk een afdeling leiden. De eerste afdeling is het onthaal, waaronder ook de filiaalwerking en de ticketverkoop van 30CC valt. De tweede afdeling is het collectiebeheer of *backoffice*, die de collectie samenstelt in vier segmenten: jeugd, fictie, non-fictie en klank en beeld. De laatste afdeling is de publiekswerking of *frontoffice*, die de belevenisbibliotheek uitwerkt op dezelfde segmenten en samenwerkt met 30CC. Naast deze afdelingen zijn er drie deskundigen die aangestuurd worden door het afdelingshoofd: een deskundige bibliotheekinnovatie, een deskundige educatieve werking en een deskundige marktonderzoek en promotie.

Het organogram van de bibliotheek komt overeen met het cultuurcentrum in die zin dat de programmatoren actief zijn op dezelfde segmenten als de bibliotheekdeskundigen en eveneens teams vormen van twee medewerkers: de programmatoren literatuur en theater vormen samen een team fictie en non-fictie, de programmatoren in concert en klassieke muziek vormen samen een team muziek en de programmatoren jeugd vormen het team jeugd. Op die manier kan er duidelijk samengewerkt worden.

Aangezien het organogram slechts een afbeelding is van de organisatiestructuur, gaan we nu na op welke manier de taken in de bibliotheek effectief worden verdeeld, gegroepeerd en gecoördineerd. De meeste bibliotheken kunnen getypeerd worden als een professionele bureaucratie, omdat er een grote trekkracht uitgaat van de bibliotheekdeskundigen. (Verbergt, 2010 en 2011) Op basis van onderstaande kenmerken komen we tot de vaststelling dat hetzelfde geldt voor Tweebronnen.

Een eerste kenmerk dat we terugvinden in de bibliotheek is coördinatie via regels en procedures op de input of standaardisatie van kennis. Dat wil zeggen dat de deskundigheid van de medewerkers centraal staat. Hierbij moet opgemerkt worden dat de deskundigheid niet meer beperkt is tot bibliotheek kennis. Sinds de omschakeling naar de belevenisbibliotheek is de eis van een bibliotheekdiploma weggefallen. Dat hangt samen met de herstructureringen in

de stad Leuven, waardoor meer nadruk wordt gelegd op deskundigheid en er verloond wordt op basis van competenties. Dat betekent dat medewerkers zonder een bibliotheekdiploma intern kunnen promoveren en dat de bibliotheek extern veel breder kan rekruteren.

Een tweede kenmerk is functionele departementalisatie: taken worden gegroepeerd op basis van uitgevoerde functies. Er is echter wel taakverrijking, aangezien er in de bibliotheek sprake is van een transversale werking. De deskundigen publiekswerking en collectiebeheer moeten nauw samenwerken en voeren elkaars taken soms ook samen uit. De verwezenlijking van de belevenisbibliotheek is immers een verantwoordelijkheid van alle medewerkers, in de eerste plaats de deskundigen van de verschillende afdelingen.

Ten derde is het besluitvormingsproces in de bibliotheek een mix van gecentraliseerde en gedecentraliseerde structuren. Hoewel er een duidelijke hiërarchie is en de beslissingen genomen worden door de bibliotheekleiding en de directeur cultuur, kunnen de diensthoofden en de deskundigen input leveren. De invulling van het concept van de belevenisbibliotheek komt dan ook voort uit de wisselwerking tussen de medewerkers. Het is de bedoeling dat iedereen ideeën kan spuien die in team gerealiseerd worden. Dat is een grote verandering met de oude manier van werken, die veel gecentraliseerder was.

Een belangrijk element dat hierbij vermeld dient te worden, is het wekelijks overleg tussen de deskundigen. In eerste instantie overleggen alle deskundigen samen, daarna splitsen ze zich op per afdeling. Naast dit formele overleg worden de meeste zaken informeel geregeld tussen de deskundige collectiebeheer en de deskundige publiekswerking die verantwoordelijk zijn voor een bepaald segment. Op dezelfde manier wordt in principe maandelijks overlegd met de programmatoren van 30CC.

Uit alle interviews blijkt hoe ingrijpend de herstructurering van de bibliotheek wel is geweest. De nieuwe organisatiestructuur heeft immers nieuwe functies opgeleverd, die ingevuld zijn met bestaand personeel. Veel medewerkers voeren andere taken uit, zoals de publiekswerkers. Bovendien zijn nog niet alle functies in het nieuwe organogram ingevuld, zoals de technisch medewerker bibliotheek. Sommige medewerkers voeren ook taken uit van hun vorige functie. Zo zit een klein onderdeel van het collectiebeheer verspreid bij medewerkers die in feite een andere functie hebben.

Gezien het ingrijpende karakter van de verandering gaat in de planningsgesprekken met de medewerkers veel aandacht naar veranderingsmanagement. Zoals andere stadsdiensten werkt de bibliotheek met een tweejaarlijkse cyclus van plannings-, functionerings- en

beoordelingsgesprekken. Vooral de planningsgesprekken zijn belangrijk, aangezien daarin de doelstellingen van de medewerkers uiteengezet worden overeenkomstig de prioriteiten in het actieplan. Dit jaar is de prioriteit dus de organisatiestructuur.

Als voorbeeld nemen we een aantal items uit de gesprekken met de deskundigen publiekswerking. Een eerste onderdeel is de intentieverklaring van de belevenisbibliotheek. De opzet daarvan is alle medewerkers te engageren om het nieuwe bibliotheekconcept mee te realiseren door open te communiceren en op een verantwoordelijke en professionele manier deel te nemen aan de teamwerking. Een tweede item is bevoegdheidsafbakening, wat inhoudt dat medewerkers alle taken oplijsten die ze uitvoeren om een zicht te krijgen op taken die niet of door meerdere mensen uitgevoerd worden. Het is de bedoeling om bevoegdheden af te bakenen en taken toe te wijzen aan één persoon. Een laatste item is competentieverhoging, bijvoorbeeld door studiedagen te volgen.

2.2. Belevensbibliotheek Tweebronnen

2.2.1. Visie

Als stedelijke cultuurinstelling is de bibliotheek gebonden aan de strategische doelstellingen van het cultuurbeleidsplan, dat opgemaakt wordt door de cultuurbeleidscoördinator. Het plan van 2008-2013 is het eerste geïntegreerde cultuurbeleidsplan van de stad Leuven en het heeft een grote rol gespeeld bij het tot stand komen van de belevenisbibliotheek. Er wordt namelijk voor het eerst in gesteld dat de bibliotheek moet evolueren van een uitleenbibliotheek naar een verblijfs- en beleefbibliotheek die midden in de lokale samenleving staat. (zie bijlage 5: fragment cultuurbeleidsplan).

Door om te schakelen naar een belevenisbibliotheek wil Tweebronnen een antwoord geven op de uitdagingen waarmee de bibliotheek in het algemeen en de Leuvense bibliotheek in het bijzonder geconfronteerd wordt. In de visieteksten van de bibliotheek wordt duidelijk gesteld dat de toenemende concurrentie op het vlak van informatie, kennis en cultuur ervoor zorgt dat de uitleencijfers van bibliotheken stagneren of dalen en hun kernfunctie in vraag gesteld wordt. Daarnaast wordt Tweebronnen geconfronteerd met een aantal specifieke problemen. Op het vlak van personeel kan ze niet voldoen aan de decretale opdrachten zoals cultuurparticipatie en levenslang leren. Op het vlak van de inrichting is er een onevenwicht tussen een overvolle eerste verdieping en een lege tweede verdieping. (De Sadeleer, 2009)

In 2010 grijpt de bibliotheek haar tiende verjaardag in Tweebronnen aan om over te stappen op het nieuwe concept door niet alleen een grondige herstructurering, maar eveneens

een volledige herinrichting door te voeren. De uitleenlogistiek wordt geautomatiseerd door de installatie van RFID-technologie, waardoor het bibliotheekpersoneel meer tijd krijgt om actief te bemiddelen en de bibliotheekgebruikers beter te begeleiden.

Voor het begrip belevenisbibliotheek verwijst Tweebronnen expliciet naar de theorie van Pine en Gilmore. “Niet zozeer het product of de dienst staat centraal, maar een met het product of de dienst geassocieerde beleving.” (De Sadeleer, 2009: 4) Deze definitie komt overeen met de eerste gradatie belevenissen: een beleving is een extraatje bij producten of diensten. Simpelweg producten en diensten aanbieden volstaat niet meer, de bibliotheek moet meer doen en gebruikers een goed gevoel geven. (De Sadeleer, 2009)

De invulling van de belevenisbibliotheek gaat echter verder dan deze definitie doet vermoeden. Het concept steunt op drie pijlers: een aangename inrichting, een verdieping van de collectie door presentaties en informatiebemiddeling, en de samenwerking met 30CC. Aangezien de bibliotheek bewust belevenissen creëert, kunnen we spreken van de tweede gradatie van belevenissen. Tweebronnen wil op die manier immers succes boeken bij *peers*, publiek en overheid. Bovendien wil ze een verschil maken door het ritme van de lokale samenleving te volgen en in te spelen op lokale mogelijkheden.

Aangezien de noden van de gebruikers en de kansen in de omgeving voortdurend in verandering zijn, ziet Tweebronnen de invulling van de belevenisbibliotheek als een proces. Dit betekent dat de bibliotheek nooit af zal zijn en ze geregeld kleine verbeteringen doorvoert om de belevenissen van de gebruikers te verbeteren. Dat komt ook terug in verschillende interviews. (Interview 1, 2, 5, 9 en 10) Bijgevolg is de wisselwerking met de medewerkers belangrijk om de lege doos mee in te vullen. De medewerkers zijn zich daarvan bewust en werken hieraan mee, aangezien ze allemaal de intentieverklaring van de belevenisbibliotheek ondertekend hebben (zie bijlage 6: intentieverklaring belevenisbibliotheek).

In wat volgt, bestuderen we de concrete inhoud van de belevenisbibliotheek aan de hand van het theoretisch kader dat we in de vorige hoofdstukken opgesteld hebben. Dat betekent dat we eerst de verschillende soorten belevenissen bekijken en daarna ingaan op de eerste en de tweede generatie van belevingscreatie.

2.2.2. Soorten belevenissen

Hoewel er in de bibliotheek niet bewust gekeken wordt naar de vier soorten belevenissen, vinden we ze allemaal terug. Het is niet de bedoeling een exhaustief overzicht te geven, maar een paar markante voorbeelden uit te lichten. Meer voorbeelden staan in het Werkingsverslag van 2010.

2.2.2.1. Esthetische belevenissen

Tweebronnen ziet de belevenisbibliotheek in de eerste plaats als een plek waar de gebruikers graag komen en zich welkom voelen. (Bibliotheek Tweebronnen, 2010a) De bibliotheek is een derde plek waar het fijn verblijven is en gebruikers in alle rust kunnen lezen, werken en studeren. In de examenperiode komen er bijvoorbeeld veel studenten leren en de bibliotheek legt hen in de watten door drank te voorzien. (Interviews 1, 9 en 10).

De bibliotheek is heringericht om deze esthetische belevenissen mogelijk te maken. Naast een thematische indeling van de rekken zijn er thematafels waarop de collectie wordt uitgelicht. Er zijn ook een heleboel lees- en werktafels en zeteltjes. Bovendien heeft de bibliotheek ruimte voorzien voor tentoonstellingen en expositiekasten aangekocht. Zo waren er tijdens Kulturama amateurfoto's van jazzconcerten te zien en was er een professionele expositie opgezet over Billie Holiday. (Bibliotheek Tweebronnen, 2011)

Naast tentoonstellingen organiseert de bibliotheek rondleidingen voor uiteenlopende doelgroepen. Omdat er zoveel vraag is naar deze belevenissen, heeft de bibliotheek besloten om in samenwerking met Linc vzw vrijwilligers op te leiden en in te zetten. Bovendien wordt er voor groepen en verenigingen een programma op maat gemaakt, een belevens die de bibliotheek in de toekomst verder wil uitbouwen. (Bibliotheek Tweebronnen, 2011)

Het is door dit soort laagdrempelige belevenissen dat de bibliotheek de participatie en gemeenschapsvorming wil bevorderen. Een van de doelstellingen in het actieplan is dan ook een sterk sociaal-cultureel beleid. (Bibliotheek Tweebronnen, 2010a) In een van de interviews wordt de sociale functie als volgt beschreven: "De bibliotheek moet een aangename plek zijn, het moet zo'n beetje de huiskamer van de stad zijn." (Interview 10)

2.2.2.2. Ontspannende belevenissen

Het dichtst bij de eigenheid van de bibliotheek staan lezingen en presentaties over auteurs, boeken en literatuur. Ook in Tweebronnen vinden we die terug, zowel voor kinderen als volwassenen. Voor kinderen organiseert de bibliotheek voorleessessies en doorheen het jaar vinden er auteurslezingen plaats voor scholen. (Bibliotheek Tweebronnen, 2011)

Voor volwassenen zijn er presentaties van boeken en vertellingen voor senioren. Naast een aantal losse activiteiten zijn er ook terugkerende programma's, zoals Actualibib. Dat is een samenwerkingsverband met Vormingplus waarbij een lezing gegeven wordt over een actueel thema. (Bibliotheek Tweebronnen, 2011)

Om het aanbod culturele activiteiten uit te breiden werkt de bibliotheek nauw samen met 30CC. Zo zijn er vier grote evenementen die jaarlijks terugkeren en waar beide partijen intensief voor samenwerken: Feest in de Boekerij, Rode Hond, Kulturama en Inktvis in de Jeugdboekenweek. Tijdens deze evenementen vindt er een heel breed scala aan activiteiten plaats in de bibliotheek. Er zijn bijvoorbeeld film- en theatervoorstellingen, optredens en allerhande activiteiten waarbij de bezoekers actief betrokken en ondergedompeld worden. Deze activiteiten bevatten dan ook elementen van ontsnappende belevenissen (zie 2.2.2.3. ontsnappende belevenissen) Het is de bedoeling dat er door de samenwerking met 30CC doorheen het jaar meer van deze belevenissen georganiseerd worden.

2.2.2.3. Ontsnappende belevenissen

In tegenstelling tot de vorige belevenissen, die gekenmerkt worden door passieve participatie, kijken we nu naar belevenissen waarin de gebruikers actief deelnemen. Daarnet hebben we al een aantal voorbeelden gezien, maar buiten deze grote evenementen worden ze nauwelijks bewust gecreëerd in de bibliotheek.

Alleen voor kinderen vinden we een aantal voorbeelden. Ze kunnen deelnemen aan knutselworkshops die de bibliotheek aanbiedt in samenwerking met de jeugddienst. Elk jaar organiseert de bibliotheek ook de Top Tien van Bibliot, een kinderjury waarbij klassen hun eigen boekentoptien kiezen. (Bibliotheek Tweebronnen, 2011)

Werken met kinderen vraagt sowieso om een dynamischer aanpak. "Kinderen leren de bib spelenderwijs kennen. Als we enigszins kunnen, proberen we het altijd zo interactief mogelijk te maken, omdat het dan beter blijft hangen en ze het veel leuker vinden. En dat is wat we willen, de bib moet *fun* zijn." (Interview 5)

2.2.2.4. Educatieve belevenissen

Een van de doelstellingen van de bibliotheek is gebruikers vertrouwd maken met digitale media. "De bibliotheek wordt de lokale referentieplek om nieuwe digitale toepassingen te beleven, te ontdekken en te gebruiken." (Bibliotheek Tweebronnen, 2010a: 4) Tijdens de Digitale Week laat Tweebronnen de bibliotheekgebruikers bijvoorbeeld kennismaken met e-

books en e-readers. (Interview 11) Daarnaast maakt ze de bestaande bibliotheekportalen en databanken beter bekend bij het publiek door introductiesessies te organiseren.

Een belangrijk hulpmiddel is Digilab, een internetruimte waar computerinfrastructuur gratis ter beschikking wordt gesteld. Het personeel dat permanentie heeft, wordt verondersteld om de bibliotheekgebruikers te helpen met eenvoudige computertoepassingen. (Interview 12) In samenwerking met Vormingplus worden er ook gratis initiatielessen georganiseerd om met de computer en het internet te leren werken. (Bibliotheek Tweebronnen, 2011)

Omdat de bibliotheek zich ervan bewust is dat de mogelijkheden van deze educatieve belevenissen nog niet ten volle benut worden, werkt ze aan een visietekst over de digitale bibliotheek. Die visie bevat drie delen. “Eén: de instrumenten die er momenteel zijn zinvol gebruiken, ook voor opleidingen en dergelijke meer. Twee: de middelen die je als bibliotheek hebt, databanken en catalogi, op een begrijpelijke manier presenteren, zodat de gebruikers ermee overweg kunnen. Drie: wat kan er nog meer? Er is wel een fysieke collectie, maar de digitale collectie moet ook aanwezig zijn in de bibliotheek.” (Interview 10)

2.2.2.5. Conclusie

Nu we weten welke verschillende belevenissen de bibliotheek aanbiedt, trekken we nog drie algemene conclusies. Ten eerste zijn alle activiteiten in de bibliotheek gratis. Het is immers de rol van de bibliotheek om iedereen te laten deelnemen en geen financiële drempels te creëren. Zeker voor het jeugdaanbod is die laagdrempeligheid belangrijk om bepaalde doelgroepen te bereiken, al stelt zich de vraag in welke mate dat vol te houden is voor activiteiten met een meer “theatrale” dimensie. (Interview 5) De grote evenementen in samenwerking met 30CC die buiten de reguliere werking vallen, zijn bijvoorbeeld wel betalend.

Ten tweede wordt er in de bibliotheek niet gekeken naar de vier dimensies, al wordt er wel bewust voor afwisseling gezorgd. Uit de interviews blijkt dat de selectie van activiteiten gebaseerd is op de actualiteit, het aanbod, het budget en de leeftijd (indien het om kinderen gaat). De bibliotheek speelt vooral in op voorstellen die ze ontvangt en niet zozeer op de vraag van klanten, waar trouwens ook niet naar gepeild wordt. Alleen de jeugdafdeling geeft na schoolactiviteiten een evaluatieformulier mee voor feedback. (Interviews 4, 5 en 11)

Ten derde wil Tweebronnen een jaarprogramma opstellen om meer activiteiten te organiseren naast de grote evenementen. In dat programma zouden de grote lijnen uitgezet worden, wat helpt om een evenwicht te vinden tussen de verschillende soorten belevenissen en ze af te stemmen op die van 30CC. De bedoeling is om dit jaarprogramma vast te leggen met alle deskundigen, zodat iedereen betrokken is. (Interview 5, 10 en 11)

2.2.3. Belevenscreatie

In wat volgt, onderzoeken we hoe bibliotheek Tweebronnen de verschillende belevissen aanbiedt. We doen dit opnieuw in twee stappen, via de eerste en de tweede generatie van belevenscreatie.

2.2.3.1 Eerste generatie van belevenscreatie

In Tweebronnen ligt de klemtoon op aspecten die tot de eerste generatie van belevenscreatie behoren. Dat blijkt duidelijk uit het feit dat twee van de pijlers van de belevensbibliotheek hieronder vallen. De eerste pijler is de inrichting, de tweede de verdieping van de collectie. Daarom bekijken we eerst de fysieke en pas daarna de virtuele belevensomgeving.

a. Fysieke omgeving

Infrastructuur

De herinrichting van Tweebronnen houdt ten eerste in dat de RFID-technologie geïnstalleerd wordt en dat de uitleenlogistiek geautomatiseerd wordt door vijf zelfuitleenbalies en een inlever- en sorteerrobot in de bibliotheek te zetten. De voormalige centrale uitleenbalie is vervangen door een onthaal- en ticketingbalie enerzijds en vier infobalies in de verschillende segmenten anderzijds. Op die manier wordt Tweebronnen een zelfbedieningsbibliotheek op maat van de klant. (Bibliotheek Tweebronnen, 2010a)

Ten tweede streeft de bibliotheek naar een goede afwisseling van boekenrekken, lees- en werkplekken, zitplaatsen en tentoonstellingsruimte. (Interviews 5, 9, 10 en 11) Met de hulp van interieurarchitecte Gerda Van Wijck doet de bibliotheek er alles aan om een plek te zijn waar het aangenaam verblijven is.

Ten derde is de collectie thematisch ingedeeld om in te spelen op interesseprofielen. In de afdeling fictie is dat proces al rond. Zo is er een hoek met spannende boeken en een sectie chicklit. In de afdeling non-fictie is er nog werk aan de winkel, maar een herindeling blijft voorlopig uit, omdat de afdeling ook met plaatsgebrek kampt. Op termijn zou de non-fictie een deel van de jeugdafdeling innemen. (Interviews 5, 9, 10 en 11)

Ten vierde is er ruimte voorzien om delen van de collectie uit te lichten. Tweebronnen past dan ook principes van het winkelmodel toe. Een eerste principe om de collectie beter te presenteren, is frontale plaatsing. Een tweede principe is het gebruik van themastanden. Dit is een belangrijk onderdeel van de belevensbibliotheek en er wordt veel aandacht aan besteed. (Interviews 2, 9, 10 en 11) Er zijn zowel kleine thematafels die inspelen op de actualiteit en niet lang blijven staan, als grotere presentaties die langere tijd lopen en niet direct verbonden

zijn aan de actualiteit. Een goed voorbeeld is de Cambiocollectie in de afdeling fictie: op basis van een thema wordt een deel van de collectie in de kijker gezet en opgenomen in een brochure. Een ander voorbeeld zijn de promotietafels voor de activiteiten van 30CC.

Een vijfde item dat thuishoort onder de fysieke belevenisomgeving van de bibliotheek is de signalisatie. Het is immers cruciaal dat gebruikers goed hun weg vinden in het gebouw en vooral dat ze het materiaal dat ze zoeken op een vlotte manier vinden. Ook dat is blijkbaar nog een probleem in de afdeling non-fictie. (Interview 11)

Het laatste punt dat hier nog aan bod moet komen, is dat de belevenisbibliotheek een *work in progress* is. De bibliotheek brengt voortdurend kleine wijzigingen aan om de ervaring van de gebruikers te verbeteren. Dat is een logisch gevolg van de klantgerichtheid die centraal staat in het concept. In het actieplan van 2011 worden dan ook budgetten voorzien voor de aankoop van nieuw meubilair en signalisatiemateriaal. (Bibliotheek Tweebronnen, 2010a)

Medewerkers

Door de automatisering van de uitleenlogistiek kunnen de medewerkers de gebruikers beter informeren en begeleiden. Klantgerichtheid wint op die manier aan belang in de bibliotheek. (Bibliotheek Tweebronnen, 2011) Dat houdt meerdere zaken in. Ten eerste de manier waarop gebruikers ontvangen en verder geholpen worden. Dit is vooral de taak van de medewerkers aan de onthaalbalie. Ten tweede betekent het ook informatiebemiddeling, wat dan weer de verantwoordelijkheid is van het personeel aan de infobalies. Om duidelijkheid te creëren, wordt het onderscheid tussen beide functies zo strikt mogelijk gemaakt en is er een checklist opgesteld met de taakverdeling aan de balies. (Missorten, 2010 en Interviews 9, 10 en 12)

De medewerkers aan de onthaalbalie hebben in de eerste plaats een wegwijsfunctie en beantwoorden in principe geen inhoudelijke vragen. Hun taken zijn onder meer verkoop en administratie van tickets, permanentie in Digilab, administratie en rondleiding van nieuwe leden en klachtenbehandeling. (Missorten, 2010) Aangezien ze het eerste contactpunt zijn met de klanten, staat klantgerichtheid centraal in hun functiebeschrijving. De planningsgesprekken bevatten identieke doelstellingen voor alle medewerkers, zodat klanten altijd op dezelfde manier behandeld worden. Op die manier ontstaat een algemene attitude van behulpzaamheid. (Interview 12)

De medewerkers aan de infobalies helpen gebruikers verder met inhoudelijke vragen. Hun taken zijn onder andere gebruikers begeleiden, collecties presenteren, rekken controleren, reservaties helpen uitzoeken en terugverwijzen naar de balie bij administratieve kwesties. (Missorten, 2010) Klantgerichtheid moet hier opgevat worden als informatiebegeleiding.

“Informatie is maatwerk en er dient voldoende tijd te worden vrijgemaakt worden voor begeleiding. De informatiemedewerker zit niet vastgelijmd aan zijn of haar tafeltje, maar doorkruist de afdelingen en peilt actief naar potentiële vragen en wensen van de klant.” (Bibliotheek Tweebronnen, 2011: 6)

Uit de interviews blijkt dat de interactie met klanten aan de infobalies een belangrijk onderdeel is van de belevenisbibliotheek. (Interview 2, 4, 5, 9, 10, 11 en 12) Het beste voor de klantenrelatie is blijkbaar om zoveel mogelijk tussen de rekken te lopen, want dan worden de medewerkers het meest aangesproken. Tegelijkertijd wordt door verschillende medewerkers opgemerkt dat het vaak van de medewerker aan de balie afhangt hoe groot de betrokkenheid bij de klanten is. (Interviews 5, 9, 10 en 11) In tegenstelling tot het onthaalpersoneel zijn er immers geen klantgerichte doelstellingen opgenomen in de beoordelingscyclus van de medewerkers aan de infobalies.

Dat de bibliotheekleiding zich hiervan bewust is, blijkt uit de cursus Business Process Management die de medewerkers gekregen hebben om de bibliotheekprocessen in kaart te brengen en ervoor te zorgen dat iedereen ze op dezelfde manier uitvoert. Om dit project te laten slagen, moet de hele organisatie erbij betrokken worden en het engagement aangaan hier een prioriteit van te maken. (Van Vaerenbergh, 2011) In het actieplan van 2011 wordt daar dan ook erg op ingezet. Een eerste actie is het optimaliseren van de publiekswerking aan de balies door de afstemming tussen infobalies en de onthaalbalie op punt te stellen. Een tweede actie is het opbouwen van een klantenrelatieprogramma, zodat het personeel zich proactiever opstelt en maatwerk levert. Dat moet zorgen voor een professionele klantenbegeleiding en meer interactie met de gebruikers. (Bibliotheek Tweebronnen, 2011)

b. Virtuele omgeving

De virtuele ervaring die Tweebronnen haar gebruikers aanbiedt, is erg beperkt. De bibliotheek heeft een website, een kindersite, een digitale nieuwsbrief en een Facebookpagina. Al die media hebben een gebruiksvriendelijke interface: ze zijn goed gestructureerd en verzorgd vormgegeven en de informatie wordt geregeld aangepast. De website en de nieuwsbrief zijn een onderdeel van de stadsmedia en zijn afgestemd op de huisstijl van Leuven. Bijgevolg is de bibliotheek zelf niet bezig met het orkestreren van een unieke digitale beleving. De Facebookpagina is vooral een middel om informatie mee te delen, net als de kindersite, die puur informatief uitgebouwd is. De medewerkers zijn zich van dit euvel bewust, maar missen of de kennis of de tijd om er meer mee te doen. (Interviews 2, 3, 4, 5, 6, 10 en 11) Over web 2.0-toepassingen zeggen we later meer (zie 2.2.3.2. DART-principe).

Als onderdeel van de belevenisbibliotheek streeft Tweebronnen ernaar om ook digitale informatie betrouwbaar te ontsluiten. (De Sadeleer, 2009). Daarom doet ze mee aan het provinciaal pilootproject bibportalen. (Bibliotheek Tweebronnen, 2010a) De catalogus maakt al deel uit van het provinciaal bibliotheekstelsel, waardoor gebruikers de collecties van alle bibliotheken in de provincie via één catalogus kunnen raadplegen. Het pilootproject houdt in dat de PBS-catalogus omgezet wordt naar een portaal dat uiteindelijk gekoppeld kan worden aan een portaal op Vlaams niveau. Aangezien de bibliotheek hiervoor afhankelijk is van de provincie, heeft ze zelf geen controle over deze ontwikkelingen.

c. Beleviscreatieregels

Net als bij de verschillende soorten belevenissen wordt er in Tweebronnen niet bewust gekeken naar de verschillende regels die gehanteerd kunnen worden om de fysieke en virtuele belevenisomgeving vorm te geven. Toch vinden we een aantal van die elementen terug.

Zorg voor authenticiteit

Authentieke belevenissen bevatten verschillende dimensies en leggen een duidelijke link met de eigenheid van de bibliotheek. De samenwerking tussen de bibliotheek en 30CC maakt het mogelijk om onvergetelijke ervaringen te creëren door de expertise van beide organisaties in verschillende dimensies samen te brengen. Dat is ook de idee achter de hele samenwerking. De bibliotheek is bijvoorbeeld sterk in het educatieve, 30CC in het ontspannende. Deze mogelijkheden worden echter nog niet ten volle benut en in beide organisaties leeft het besef dat er nog meer gedaan kan worden. (Interviews 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11 en 13)

Kies een thema

In principe is er geen beperking op de belevenissen die in Tweebronnen plaatsvinden. Uit de interviews blijkt dat er meestal wel een link is met de bibliotheek, maar dat er in de toekomst nog strikter over gewaakt moet worden. De belevenissen moeten immers relevant zijn. Die relevantie kan ook liggen in het aantrekken van nieuwe klanten. De bibliotheek is bovendien beperkt door de capaciteit van de zaal en de technische inrichting. Dit betekent dat ze vooral geschikt is voor kleinere producties. (Interviews 5, 9 en 10) Typische thema's zijn verbonden aan boeken, schrijvers en literatuur. Tweebronnen doet ook mee met de Voorleesweek en de Jeugdboekenweek. De thema's van vier grote evenementen in samenwerking met 30CC vult ze op haar eigen manier in door auteurslezingen of voorleessessies.

Betrek alle zintuigen

In Tweebronnen worden in de eerste plaats het zicht en het gehoor aangesproken. In de belevenisbibliotheek gaat veel aandacht naar het visuele, aangezien de inrichting en de presentatie van de collectie centraal staan. Het organiseren van belevenissen betekent dat er op sommige momenten ook veel lawaai is in de bibliotheek, wat trouwe bibliotheekgebruikers die voor de rust komen wel eens tegen de borst kan stoten.

Er mag in Tweebronnen ook gegeten en gedronken worden, en er staat een koffieautomaat. In de bibliotheek zelf is er verder geen drank of eten te koop, maar op de benedenverdieping is wel een café. Tijdens bepaalde activiteiten, zoals de Verwendag in de Bibliotheekweek, wordt er altijd wel wat lekkers voorzien. (Interview 9)

De andere zintuigen worden niet bewust geprikkeld, al wordt er onrechtstreeks wel rekening mee gehouden: er is elke dag een schoonmaakploeg in de weer en samen met de interieurarchitecte wordt er nagedacht over de zitplaatsen, de verlichting ... Over verschillende elementen heeft de bibliotheek natuurlijk geen controle. Een bibliotheek is een openbare ruimte en heeft dus ook vaak te kampen met overlast. (Interview 10)

Bied memorabilia aan

Bij sommige gelegenheden biedt de bibliotheek kleine gadgets aan in samenwerking met Locus of de provincie, bijvoorbeeld in de Bibliotheekweek. Het is nog geen gewoonte om dat te doen, maar er wordt wel meer over nagedacht. Bij presentaties van nieuwe boeken is er altijd de gelegenheid om het boek te kopen en voor de Cambiocollectie worden brochures gemaakt die de gebruikers kunnen meenemen. Zulke marketingacties staan in Tweebronnen nog in het beginstadium in vergelijking met de Nederlandse voorbeelden. Voor grotere acties rekent de bibliotheek vooralsnog op andere instanties, zoals Locus. (Interview 1, 9 en 11)

Let op de signalen

Uit de bespreking van de verschillende soorten belevenissen en de eerste generatie van beleveniscreatie blijkt duidelijk dat de bibliotheek bewust nadenkt over de signalen die ze uitzendt en de manier waarop ze een positieve ervaring kan creëren. Functionele signalen met betrekking tot de collectie en de manier waarop die beschikbaar gesteld wordt, blijven een prioriteit, maar ook emotionele signalen die uitgaan van de infrastructuur en de medewerkers worden niet uit het oog verloren.

2.2.3.2. Tweede generatie van beleveniscreatie

Er zijn twee voorwaarden om van de tweede generatie van beleveniscreatie te kunnen spreken: de bibliotheek moet haar gebruikers leren kennen en hen betrekken in haar werking. Tweebronnen voldoet aan de eerste voorwaarde, maar niet volledig aan de tweede.

a. Eerste voorwaarde: klanten leren kennen

Gebruikersonderzoek

In 2004 heeft de bibliotheek van Leuven deelgenomen aan het gebruikersonderzoek van Locus. In het algemeen zijn de resultaten goed: de bibliotheekgebruikers zijn heel tevreden over de collectie, de infrastructuur, de dienstverlening en de activiteiten. Toch is de conclusie niet eenduidig positief en wel door het fenomeen van de kritische gebruiker. Hooggeschoolde gebruikers en gebruikers met weinig tijd zijn kritischer en hun stem weegt zwaarder door in Leuven. Op sommige vlakken is er een duidelijk verschil met vergelijkbare bibliotheken in Vlaanderen. (Glorieux, Moens en Van Thielen, 2004b)

Het onderzoek levert veel informatie op om de werking van de bibliotheek te verbeteren en veel van de antwoorden op de problemen zijn dan ook stappen in de richting van de belevenisbibliotheek. Zo bleek de beschikbaarheid van boeken een probleem te zijn, wat de bibliotheek ertoe aangezet heeft om meer exemplaren aan te schaffen van populaire boeken. Dit is al een eerste stap naar een vraaggericht collectiebeheer. (De Sadeleer, 2006)

Het gebruikersonderzoek is voor Tweebronnen een aanzet geweest om meer gegevens te verzamelen over de klanten en de manier waarop ze de bibliotheek gebruiken. Zo liggen er aan elke balie fiches waarop bijgehouden wordt welke vragen de gebruikers stellen. Uit die informatie kunnen dan conclusies getrokken worden om de werking te verbeteren. Het gaat niet alleen om klachten en problemen, maar ook om tips en suggesties. Dat zijn vaak kleine dingen die een grote impact hebben op de ervaring van de gebruikers, zoals het ontbreken van een klok. (Interview 1)

Bovendien voert de bibliotheek sindsdien zelf onderzoek uit. Een eerste onderzoek vond plaats naar aanleiding van de omschakeling naar de belevenisbibliotheek. Het doel was te achterhalen of de nieuwe bibliotheek beter is dan de oude. Op basis van de positieve resultaten besluit de bibliotheek dat dit het geval is, wat de organisatie stimuleert om op dezelfde manier verder te gaan. Bovendien levert het onderzoek opnieuw nuttige informatie op om verbeteringen door te voeren, zoals de signalisatie. Op dezelfde manier plant de bibliotheek een onderzoek over de collectie (zie hieronder).

Vraaggericht collectiebeheer

De bibliotheek van Leuven voert de klantgerichtheid ook door in haar collectiebeleid door niet alleen te kijken naar het aanbod, maar ook naar de vraag. Dat betekent dat ze niet alleen aankoopt wat ze zelf vindt dat voorhanden moet zijn, maar ook wat de gebruikers wensen. Uit de interviews komt naar voren dat er verschillende criteria gehanteerd worden bij deze manier van collectioneren. (Interview 2, 3, 6 en 9)

Wat het afvoerbeleid betreft, volgt de bibliotheek de richtlijnen van het VCOB, het vroegere steunpunt van Vlaamse openbare bibliotheken. Die richtlijnen gaan enerzijds over beschadigde en anderzijds over overtollige materialen. Daarnaast kijkt de bibliotheek hoe langer hoe meer naar de uitleencijfers. Het is immers de bedoeling om meer af te voeren, zodat er evenveel binnenkomt als buitengaat. De criteria zijn dat een materiaal afgevoerd wordt als het in één jaar niet één keer ontleend is en in tien jaar minder dan tien keer uitgeleend is. Voor popmuziek is de laatste norm nog strenger: cd's moet in vijf jaar minstens tien keer uitgeleend zijn.

Wat het aankoopbeleid betreft, wordt er naast de zichtzendingen gekeken naar de uitleencijfers en de reservaties. Ten tweede wordt de actualiteit op de voet gevolgd door recensies en vaktijdschriften te lezen en het internet te raadplegen. Het komt erop aan oren en ogen open te houden. Daarnaast wordt er aangekocht voor de activiteiten die gepland staan. Tot slot kunnen klanten suggesties doen door in de bibliotheek een formulier in te vullen of online in de PBS-catalogus een bericht na te laten. Er wordt echter niet actief naar gevraagd. Op de website kunnen bijvoorbeeld geen suggesties achtergelaten worden en in de catalogus valt de link om feedback te geven niet op.

De bedoeling is echter wel om gebruikers meer te betrekken bij de samenstelling van de collectie. Er is dan ook een nieuw onderzoek gepland dat peilt naar de behoeften van de klanten op dat vlak. Naast het meten van de tevredenheid is het vooral de bedoeling om praktische conclusies te trekken waarmee de deskundigen collectievorming direct aan de slag kunnen. (Interview 1, 3) Een ander middel om een klantgericht collectiebeheer te bevorderen, is de deelname van de bibliotheek aan het project van Bibnet om een veelgevraagde collectie op te bouwen die centraal aangekocht wordt. (Bibliotheek Tweebronnen, 2010a en Bibnet, 2011c) Dat betekent dat de bibliotheek meer aandacht kan besteden om de rest van de collectie af te stemmen op de specifieke wensen van haar gebruikers.

b. Tweede voorwaarde: klanten betrekken

Een vraaggestuurd bibliotheekbeleid houdt meer in dan gebruikersonderzoek en klantgericht collectiebeheer. Het betekent dat de bibliotheek een lerende relatie aangaat met haar klanten door een dialoog te voeren, kennis te delen en samen nieuwe mogelijkheden te ontwikkelen. De bibliotheek moet deel uitmaken van het netwerk van de gebruikers. Het is vooral hier dat nog mogelijkheden liggen voor Tweebronnen. Om te verkennen wat dit inhoudt, kijken we naar het DART-principe, de keuzedimensies en de nieuwe concurrentieomgeving.

DART-principe

Toegang

Zoals andere bibliotheken verliest Tweebronnen haar monopolie op de toegang tot informatie. Het antwoord van de bibliotheek is een uitbreiding van haar functie door belevenissen aan te bieden. Haar kernfunctie blijft echter belangrijk, namelijk gebruikers toegang geven tot digitale informatie en hen digitale media leren gebruiken. Het is al gezegd dat Tweebronnen op het vlak van informatiegeletterdheid meer kan doen (zie 2.2.2.4. educatieve belevenissen).

Risicobeoordeling

Op dit vlak levert Tweebronnen veel inspanningen door rondleidingen te organiseren voor uiteenlopende doelgroepen (zie 2.2.2.1. esthetische belevenissen).

Transparantie

Transparantie betekent informatie delen en open communiceren met alle stakeholders, wat Tweebronnen doet door de ervaring uit de *backoffice* naar de *frontoffice* te brengen via de infobalies en rondleidingen. Maar de openheid in de externe communicatie is nog niet op alle vlakken terug te vinden. Zo staan de contactgegevens van de medewerkers niet op de website en publiceert ze ook haar eigen werkingsverslag niet.

Uit het actieplan en de interviews blijkt dat ook de interne communicatie verbeterd moeten worden. (Bibliotheek Tweebronnen, 2010a en Interviews 3, 6, 10 en 11) Dat is vooral geval voor het wekelijks overleg tussen de deskundigen, dat op dit moment ontoereikend is. Er is te weinig interactie, waardoor de publieksmedewerkers het gevoel hebben er alleen voor te staan en de collectiemedewerkers zich minder betrokken voelen. Bovendien is een deel van het personeel dat aan de infobalies zit niet aanwezig op het overleg, waardoor ze informatie missen. In het actieplan wordt een nieuwe overlegstructuur aangekondigd: de noden worden in kaart gebracht om daarna aanpassingen te doen.

Dialog

De dialoog tussen Tweebronnen en haar gebruikers moet tot stand komen via verschillende keuzedimensies of interactiepunten.

Keuzedimensies

Meerdere kanalen

De bibliotheek besteedt veel aandacht aan de klantgerichtheid van de medewerkers, maar dat geldt niet voor virtuele kanalen. Ze beschikt over verschillende kanalen, maar die worden niet ten volle benut. Op de Facebookpagina worden wel berichten gepost worden, maar komt weinig interactie tot stand. Verschillende medewerkers hebben ook de opleiding 23 dingen gevolgd, maar zetten die kennis nog niet om in de praktijk. (Interviews 2 en 11)

De medewerkers zijn zich bewust van het feit dat er meer kan en dat ze niet zelf het warm water hoeven uit te vinden om meer digitale kanalen in te zetten. (Interviews 1, 2, 5, 9 en 10) Er zijn genoeg voorbeelden van andere bibliotheken die als inspiratie kunnen dienen. Zo is er bijvoorbeeld het project *Start to read* van de bibliotheek van Heist-op-den-Berg. (Start to read, s.d.) In Leuven is een website gelanceerd voor jongeren waarop meer interactie mogelijk is dan op de website van de bibliotheek. (Mijn Leuven, 2010)

Meer opties

Ook op dit vlak blijft de virtuele bibliotheek achter op de fysieke. De digitale collectie is beperkt tot databanken, hoewel er al projecten bestaan waar de bibliotheek de gebruikers naar zou kunnen doorverwijzen, zoals Digileen en de Digitale Bibliotheek voor de Nederlandse Letteren. (Interview 2, 3 en 6) Voor kinderen zijn er de Fundels, al moeten die voorlopig nog in de bibliotheek ontleend worden. Er wordt wel gewerkt aan een applicatie voor de iPad en iPhone. (Interview 5 en 10)

Meer opties houdt ook in dat er ingespeeld wordt op de interesseprofielen van de gebruikers. Een eerste voorwaarde is dat die profielen opgesteld worden door de interesses van de gebruikers bij te houden. Dat gebeurt op dit moment nog niet. Een tweede voorwaarde is dat mensen gericht aangesproken worden op basis van het opgegeven profiel en eventueel hun uitleengedrag. Ook dat is nog toekomstmuziek voor Tweebronnen. Idealiter gebeurt dit aan de hand van een computersysteem, maar het kan ook op een eenvoudige manier. De thema's die de inrichting bepalen in de afdeling fictie zouden bijvoorbeeld ook kunnen dienen om boekenlijstjes op te stellen en verschillende interesseprofielen aan te spreken. Dat is ook de manier waarop het project Start to read werkt. (Interview 1)

Transacties

De hele herinrichting en automatisering van de bibliotheek toont aan dat Tweebronnen inspeelt op nieuwe technologieën. Het feit dat ze de belevenisbibliotheek ziet als een *work in progress* wijst erop dat dit zo zal blijven. Uit het onderzoek dat de bibliotheek vorig jaar heeft uitgevoerd, blijkt duidelijk dat de overstap naar zelfuitleenbalies een groot succes is bij het publiek. Bovendien hebben de medewerkers nu ook meer tijd voor inhoudelijke vragen.

Prijs-ervaringrelatie

De activiteiten in Tweebronnen zijn gratis en het is de bedoeling om dat ook zo te houden vanuit de idee om iedereen de kans te geven om te participeren. De grote evenementen in samenwerking met 30CC die buiten de reguliere werking vallen, zijn bijvoorbeeld wel betalend (zie 2.2.2.5. conclusie soorten belevenissen).

Nieuwe concurrentieomgeving

In de tweede generatie van beleveniscreatie staat de belevenisomgeving gelijk met een nieuwe concurrentieomgeving waarin de gebruikers de mogelijkheid krijgen om mee belevenissen te creëren en hun netwerk daarvoor aan te spreken. Samenwerking met gebruikers en andere organisaties uit dat netwerk wordt dus cruciaal voor de bibliotheek om een verschil te maken. Ook Tweebronnen zet in op een actief partnerschapbeleid. (De Sadeleer, 2009)

Op de eerste plaats staan andere lokale partners, zoals benadrukt wordt in het decreet lokaal cultuurbeleid. De belangrijkste partner voor de bibliotheek is het cultuurcentrum, want de samenwerking met 30CC is de derde pijler van de belevenisbibliotheek. Het is niet alleen de bedoeling om het aanbod van beide organisaties op elkaar af te stemmen, maar ook de hele werking te bevorderen door de herstructurering van de dienst cultuur.

30CC is wel de belangrijkste maar zeker niet de enige partner van de bibliotheek, want Tweebronnen wil het hele culturele veld bij haar werking te betrekken. (Interviews 5 en 10) Andere partners zijn bijvoorbeeld Vormingplus, de jeugddienst, Artforum, de gevangenis, Museum M, de provincie en de Leuvens scholen. (Bibliotheek Tweebronnen, 2011)

Andere professionele organisaties waarmee de bibliotheek samenwerkt, zijn collega-bibliotheken. Door te participeren aan provinciale en Vlaamse projecten maakt Tweebronnen deel uit van een heel bibliotheeknetwerk dat steeds meer digitaal wordt. De bibliotheekleiding onderhoudt ook goede contacten met collega's uit de sector om kennis te delen en aan *benchmarking* te doen. Vooral Nederlandse bibliotheken zijn inspirerende voorbeelden en er worden dan ook geregeld studiebezoeken georganiseerd voor alle medewerkers.

Naast professionals wordt er ook samengewerkt met amateurs, bijvoorbeeld voor de tentoonstellingen die in de bibliotheek plaatsvinden. Een ander voorbeeld waarbij de klanten betrokken worden, is het controleren van de informatie die verschijnt op de schermen van de zelfuitleenbalies. Het beste voorbeeld is het project Antenne, waarvoor de jeugdafdeling samenwerkt met Museum M en 30CC. Antennes zijn jongeren die geïnteresseerd zijn in cultuur en elke maand samenkomen om een evenement mee te pikken, promotie te maken bij andere jongeren of na te denken over het aanbod, de werking en de uitstraling van de culturele instellingen in Leuven. Deze antennes zijn een ideaal instrument voor de bibliotheek op om de hoogte te blijven van wat er leeft bij de jonge gebruikers en hoe ze daarop kan inspelen. (Bibliotheek Tweebronnen, 2011 en Interviews 4 en 13)

2.2.3.3. Conclusie

De bespreking van de vier soorten belevenissen en de twee generaties van beleveniscreatie toont aan dat de invulling van Tweebronnen veel gemeen heeft met de theorie van de belevenisbibliotheek uit het vorige hoofdstuk. De theorie biedt echter nog veel mogelijkheden om het concept van Tweebronnen verder uit te werken. Daarom overlopen we nu een aantal randvoorwaarden waaraan Tweebronnen moet voldoen om in de toekomst nog meer en beter aan beleveniscreatie te doen.

2.2.4. Kritische succesfactoren

2.2.4.1. Strategisch management

Tweebronnen heeft een duidelijke visie op de inhoud van de belevenisbibliotheek en verwijst daarvoor naar de beleveniseconomie, ook al volgt ze die theorie niet bij het uitwerken van het concept. De uitwerking van Tweebronnen steunt op drie pijlers: een aangename inrichting, verdieping van de collectie door presentaties en informatiebemiddeling, en samenwerking met 30CC. Bovendien ziet ze de belevenisbibliotheek als een *work in progress* dat voortdurend aangepast en verbeterd kan worden. De overeenkomsten van deze visie met de theorie maken het echter mogelijk om nieuwe strategieën toe te voegen aan het concept op basis van de ontbrekende elementen uit de theorie.

Een eerste strategische aanbeveling is dat de bibliotheek het best haar eigen identiteit als uitgangspunt neemt bij het creëren van nieuwe belevenissen, zodat die een meerwaarde hebben en een verschil maken. Het is immers niet de bedoeling om in het vaarwater te komen van andere organisaties. Vooral voor de belevenissen die ze aanbiedt in samenwerking met

30CC is het belangrijk om die eigenheid voor ogen te houden. De educatieve dimensie die ze kan toevoegen aan de ontspannende activiteiten van 30CC is een troef die de bibliotheek nog meer kan benutten. Een hulpmiddel hiervoor is de SWOT-analyse, waarbij het erop aankomt de sterktes van de eigen organisatie te koppelen aan kansen in de omgeving.

Ten tweede kan de bibliotheek op basis van de verschillende belevenisdimensies een gevarieerd en evenwichtig jaarprogramma opstellen en zelf actief op zoek gaan naar nieuwe belevenissen die tegemoetkomen aan de behoeften van de gebruikers. Een hulpmiddel hierbij zijn SMART-doelstellingen. Dat houdt in dat de bibliotheek doelstellingen moet opstellen die specifiek, meetbaar, ambitieus, realistisch en tijdsgebonden zijn. (Verbergt, 2010) Vooral de meetbaarheid is een belangrijk aandachtspunt. Op dit moment wordt wel bijgehouden hoeveel activiteiten er plaatsvinden in Tweebronnen, maar er worden geen streefdoelen vooropgesteld, zoals het aantal activiteiten en het aantal deelnemers uit bepaalde doelgroepen. Als dat wel gedaan zou worden, kan er veel doelgerichter gewerkt worden en hebben de belevenissen meer impact en maken ze meer verschil.

2.2.4.2. Kennismanagement

Ook op dit vlak is de bibliotheek al goed op weg, maar kunnen er nog meer stappen gezet worden. Tweebronnen verzamelt steeds meer informatie over de gebruikers om een lerende relatie met hen aan te gaan en haar werking voor hen te verbeteren. Naast het leren kennen van de gebruikers moet de bibliotheek ze ook betrekken. Daarom is de organisatiestructuur aangepast en is de afdeling publiekswerking gecreëerd. De publieksmedewerkers hebben echter tijd nodig om zich aan te passen en nieuwe competenties te verwerven, zoals het bedenken van marketingacties en het opvolgen van de administratie. Het is belangrijk dat ze hierbij goed ondersteund worden. (Interviews 9, 10 en 11)

De grootste uitdaging voor het kennismanagement in de bibliotheek bevindt zich echter op een ander vlak. Aangezien de gebruikers zich steeds meer online bevinden, is het belangrijk dat de bibliotheek hen ook digitaal bij haar werking betreft. Dat is een taak van iedereen in de bibliotheek, maar een voorwaarde daarvoor is dat het ook een prioriteit is in het beleid. Een aantal medewerkers schaven hun kennis bij, maar ze moeten ook de kans krijgen om die kennis om te zetten in de praktijk. Zowel de tijd als de techniek moeten met andere woorden aanwezig zijn. Het invullen van de functie van de deskundige bibliotheekinnovatie zou op dat vlak een belangrijke stap in de goede richting zijn. Op die manier wordt er immers een professional in huis gehaald die de andere medewerkers kan ondersteunen.

2.2.4.3. Human resources management

De omschakeling naar de belevenisbibliotheek gaat in Tweebronnen niet alleen gepaard met een volledige herinrichting, maar ook met een grondige herstructurering. Het spreekt voor zich dat dit een grote impact heeft op het human resources management in de bibliotheek. De planningsgesprekken staan dan ook in het teken van veranderingsmanagement.

In Tweebronnen is sprake van verticale en horizontale integratie. Het personeelsbeleid is erop gericht de medewerkers te begeleiden bij de aanpassing van de strategie en de instrumenten van dat beleid zijn op elkaar afgestemd. De deskundigen publiekswerking zijn bijvoorbeeld geselecteerd op basis van criteria die eveneens een rol spelen bij hun evaluatie. (Interview 5 en 9)

Hoewel in de planningsgesprekken van de publiekswerkers veel aandacht gaat naar de intentieverklaring van de belevenisbibliotheek, komen niet alle criteria die belangrijk zijn voor de uitwerking van het concept aan bod in de gesprekken. Daarbij denken we in de eerste plaats aan klantgerichtheid. Een eerste aanbeveling is dan ook om die criteria wel op te nemen in de beoordelingscyclus.

Een tweede aanbeveling betreft de bevoegdheidsafbakening. Ondanks het belang dat er in de planningsgesprekken aan gehecht wordt, heerst er nog onduidelijkheid bij een aantal medewerkers. (Interview 1, 2, 3, 9 en 11) Aangezien de belevenisbibliotheek door iedereen gerealiseerd moet worden, zijn de verschillende onderdelen van toepassing op uiteenlopende functies. Bovendien verhindert de procesmatige invulling een strakke afbakening, aangezien er steeds nieuwe taken bijkomen.

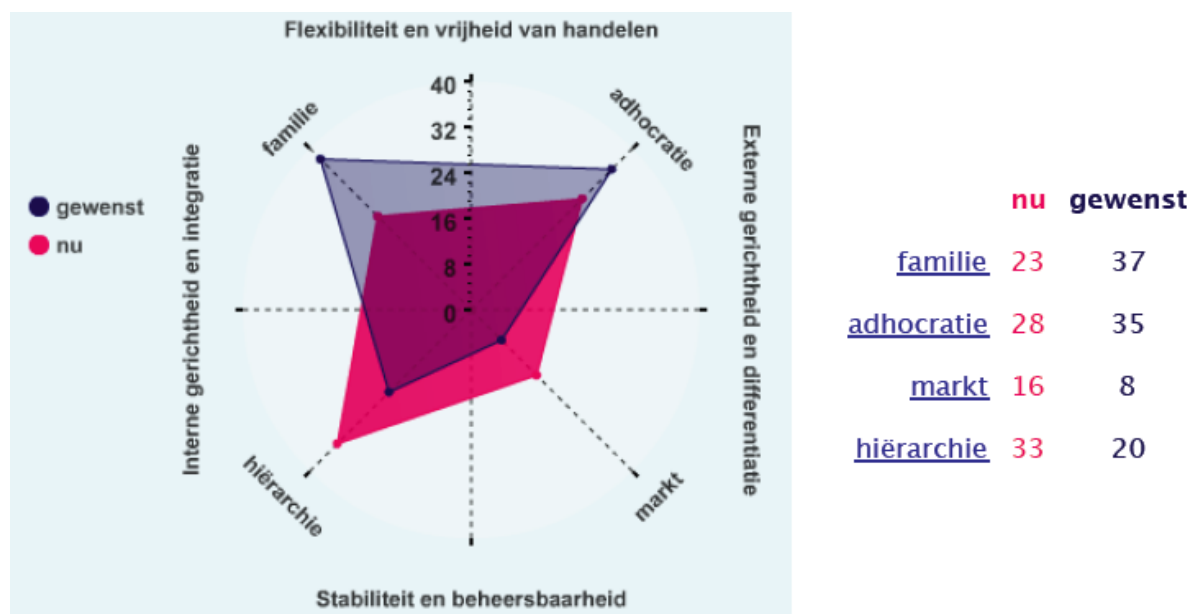
Tot slot geven verschillende medewerkers aan dat de bibliotheek met personeelstekort kampt. (Interviews 1, 3, 4, 5 en 10) De bevoegdheidsafbakening houdt eveneens in dat de medewerkers aangeven welke taken niet uitgevoerd worden, zodat ze toegewezen kunnen worden. Een aanvulling daarop zou kunnen zijn om met behulp van het Business Proces Management dat in de bibliotheek gestart is te achterhalen of er effectief te weinig personeel is om bepaalde werkprocessen uit te voeren. Dat is dan ook een derde aanbeveling.

Hulpmiddelen hierbij zijn een verbetering van de overlegstructuur en een beter zicht op de organisatiecultuur. Meer overleg kan ervoor zorgen dat de belevenisbibliotheek beter afgebakend wordt en dat taken duidelijker verdeeld kunnen worden. Voor de bespreking van de organisatiecultuur vallen we terug op de OCAI-vragenlijst die we afgenomen hebben bij verschillende medewerkers (zie bijlage 3: methodologie OCAI-vragenlijst).

Uit de OCAI-vragenlijst blijkt dat de bibliotheek de meeste kenmerken vertoont van een hiërarchiecultuur. Dat betekent dat de zorg voor interne verhoudingen en de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid belangrijk zijn. Deze cultuur kan getypeerd worden door de kernwoorden: “zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving; procedures; leiders als op efficiëntie gerichte coördinatoren en organisatoren, formele regels en beleidsstukken zorgen voor een soepel draaiende organisatie; stabiliteit, betrouwbare levering, soepele planning en lage kost; zekerheid en voorspelbaarheid” (Verbergt, 2010: 38). Dit komt overeen met de typische organisatiecultuur in de overheidssector. (OCAI, 2011b)

Het spreekt voor zich dat niet al deze kenmerken in de bibliotheek aanwezig zijn, want de cultuur vertoont ook overeenkomsten met andere types. Op de tweede plaats staat de adhocratiecultuur. Dat is verwonderlijk, omdat het de tegenpool is van de hiërarchiecultuur. Een adhocratiecultuur wordt getypeerd door externe gerichtheid, flexibiliteit en vrijheid. Een verklaring kan de herstructurering van de bibliotheek zijn. De belevenisbibliotheek richt zich immers op de klanten en geeft meer verantwoordelijkheid aan het personeel. Uit de waarden van de twee andere types blijkt dat de veranderingen in de bibliotheek zich vooral op het vlak van interne werkprocessen situeren, want op de derde plaats staat de familiecultuur. De marktcultuur heeft een opvallend lage score in vergelijking met de andere culturen, wat erop wijst dat de klantgerichtheid van de medewerkers nog geen voldongen feit is.

Figuur 3: Organisatiecultuur van bibliotheek Tweebronnen (OCAI, 2011b)



Op basis van deze grafiek kunnen we ook afleiden wat de gewenste cultuur is van de medewerkers in de bibliotheek die de vragenlijst hebben ingevuld. Dat is de familiecultuur, die ook getypeerd wordt door interne gerichtheid maar dan gekoppeld aan flexibiliteit en vrijheid van handelen. De resultaten van de gewenste situatie maken nog duidelijker dat de medewerkers in de bibliotheek vooral bekommerd zijn om de eigen werking: de waarden van interne gerichtheid en vrijheid van handelen zijn immers hoger dan de waarden voor externe gerichtheid en beheersbaarheid. Op de tweede plaats staat opnieuw de adhocratiecultuur, vervolgens de hiërarchiecultuur en tot slot de marktcultuur. (OCAI, 2011b)

Om van de huidige naar de gewenste situatie over te gaan en meer kenmerken van de marktcultuur over te nemen, kan de bibliotheek aandacht besteden aan de volgende punten: “invoering van nieuwe waarden en normen, expliciet engagement van het topmanagement, voorbeeldgedrag van heel het management, nauwgezette selectie van nieuwe medewerkers, grondige socialisatie van huidige medewerkers, aandacht voor spanningen en weerstanden, heroriëntatie van de managementfuncties op basis van die nieuwe waarden en normen, ethisch en wettelijk zijn van de nieuwe organisatiecultuur” (Verbergt, 2010: 41).

Uit de bespreking van de organisatiestructuur blijkt dat de bibliotheek verschillende van deze aandachtspunten al aanpakt. Met de intentieverklaring van de belevenisbibliotheek wil Tweebronnen alle medewerkers engageren om het concept mee te realiseren door open te communiceren en op een verantwoordelijke en professionele manier deel te nemen aan de teamwerking (zie 2.1.2. organisatiestructuur). De intentieverklaring is ook ondertekend door het management, dat zich mee engageert en het goede voorbeeld geeft. In het volgende hoofdstuk komen we hierop terug en maken we een vergelijking met de cultuur van 30CC.

2.2.4.4. Stakeholdermanagement

De omschakeling naar de belevenisbibliotheek houdt in dat er veel meer samengewerkt wordt, zowel intern als extern. Over de interne samenwerking hebben we het hierboven al gehad, nu staan we stil bij de externe samenwerking. Tweebronnen voert een actief partnerschapbeleid, zowel met organisaties als met klanten en zowel met lokale als met bovenlokale partners. Stakeholdermanagement gaat echter verder, het houdt in dat de stakeholders en hun belangen in kaart gebracht worden om te bepalen hoe belangrijk ze zijn en hoe ze benaderd moeten worden. Niet alle stakeholders zijn even belangrijk en ze moeten dan ook op een andere wijze gemanaged worden. Het is aan te bevelen dat dit ook onderdeel uitmaakt van het partnerschapbeleid van Tweebronnen. Omdat 30CC de belangrijkste partner is, heeft de bibliotheek er een partnerschap mee afgesloten. We gaan nu dieper in op die alliantie.

2.3. Samenwerking met 30CC

In dit hoofdstuk bekijken we de samenwerking tussen de bibliotheek en 30CC. We gaan na hoe die eruitziet, wat de motieven en de voordelen zijn, welke moeilijkheden zich voordoen en wat de kritische succesfactoren van een gezamenlijke toekomst zijn.

2.3.1. Samenwerkingsvormen

De samenwerking tussen de bibliotheek en 30CC loopt al langer dan de omschakeling van Tweebronnen naar een belevenisbibliotheek, maar was toen projectmatig en bleef beperkt tot vier grote evenementen per jaar. Nu is de samenwerking structureel, aangezien de dienst cultuur ervoor geherstructureerd is (zie 2.1.2. organisatiestructuur). We kunnen daarbij twee vormen onderscheiden: een fusie en een alliantie.

De fusie betreft de integratie van het ticketingteam van 30CC in de afdeling onthaal van de bibliotheek. Hoewel de focus van dit hoofdstuk bij de alliantie ligt, zullen we hier toch af en toe naar verwijzen, omdat het de eerste en meest zichtbare vorm van samenwerking is tussen beide organisaties. Voor de gebruikers is het de veruitwendiging van de alliantie en het heeft een grote impact op hun ervaring. Voor de bibliotheek en 30CC levert het dan weer een aantal *good practices* op, aangezien de fusie een succes genoemd kan worden.

Behalve het creëren van een klantgerichte sfeer, wat een belangrijk aspect is van de belevenisbibliotheek, is de onthaalafdeling niet bezig met het ontwikkelen of uitvoeren van belevenissen. Dat gebeurt achter de schermen door de publiekswerkers van de bibliotheek en de programmatoren van 30CC. Onze aandacht gaat dan ook vooral naar deze alliantie. Dat wil zeggen dat beide organisaties hun eigenheid bewaren en eigen doelstellingen nastreven naast de resultaten die ze samen willen behalen en waarvoor ze hun krachten bundelen. Om maximaal in te zetten op de alliantie zijn de medewerkers van 30CC in het voorjaar van 2011 naar Tweebronnen verhuisd.

2.3.2. Motieven en voordelen

Uit de bespreking van de belevenisbibliotheek blijkt dat Tweebronnen het concept ook alleen kan invullen. Samenwerking is wel belangrijk, maar het hoeft niet zo ver doorgedreven te zijn als het geval is met 30CC. Waarom gaat ze dan toch een alliantie aan? In het actieplan van de bibliotheek staat dat de samenwerking meerwaarde moet creëren. (Bibliotheek Tweebronnen, 2010a) De voordelen zijn zowel voor het publiek als de organisaties, en de motieven zijn zowel extern als intern.

2.3.2.1. Publiek

De meerwaarde voor de gebruikers is dat het culturele aanbod in Leuven groter wordt en dat ze er makkelijker mee in contact kunnen komen. 30CC programmeert meer in de bibliotheek en de bibliotheek organiseert ook zelf meer activiteiten. Bovendien ligt de ticketverkoop van 30CC centraler, is die beter zichtbaar en moeten de gebruikers maar op één plek zijn om informatie in te winnen over het culturele aanbod in Leuven. Deze voordelen zijn duidelijk te zien op de startdag van de ticketverkoop als er traditioneel lange rijen mensen staan te wachten. Nu de ticketverkoop zich in de bibliotheek bevindt, is het wachten aangenamer en kunnen mensen rustig de bibliotheek verkennen, gaan zitten en lezen. (Stad Leuven, 2010, 2011a en Interviews 7 en 8)

2.3.2.2. Organisaties

De voordelen voor de organisaties bevinden zich op verschillende niveaus. We bekijken ze een voor een. Ten eerste de afdeling onthaal. Het ticketingteam van 30CC is versterkt met bibliotheekmedewerkers, waardoor de openingsuren van de ticketverkoop uitgebreid zijn. Voor het onthaalteam van de bibliotheek betekende het vooral een uitbreiding van hun takenpakket: ze verkopen nu ook tickets en voeren meer afwisselende taken uit. (Stad Leuven, 2010 en 2011a) Ten tweede de alliantie tussen de bibliotheek en 30CC. Daarbij moeten we een onderscheid maken tussen een extern motief en meerdere interne motieven.

a. Extern

De alliantie is opgelegd door de dienst cultuur. Samenwerking tussen lokale culturele actoren is een aandachtspunt van het decreet lokaal cultuurbeleid en het staat ook centraal in het cultuurbeleidsplan 2008-2013, het eerste geïntegreerde plan van Leuven (zie 2.2.1. visie). Samen moeten de bibliotheek en 30CC zorgen voor een rijk en gevarieerd cultureel aanbod, een van de strategische doelstellingen in het plan. (Dusoleil, 2007) De externe verplichting weegt zwaarder door voor 30CC, omdat de alliantie niet gekoppeld is aan het realiseren van eigen doelstellingen. (Interviews 7 en 8) Dat is anders in Tweebronnen, want samenwerking is een belangrijke pijler van de belevenisbibliotheek.

b. Intern

We kunnen verschillende interne voordelen onderscheiden, die we voor alle duidelijkheid eerst in een tabel zetten.

Tabel 9: Motieven en voordelen van de alliantie

- Extern: integraal cultuurbeleid
- Intern
 - > *Economy of scope*: meer middelen
 - > *Economy of scale*: meer efficiëntie
 - > Van elkaar leren: meer competenties
 - > Activiteiten gezamenlijk uitvoeren
 - > Nieuwe activiteiten gezamenlijk opstarten
 - > Activa delen: gebouw Tweebronnen
 - > Strategie coördineren: één cultuurbeleving
 - > Waardecreatieproces beter controleren: ondersteunende diensten
 - > Marktmacht vergroten: meer publiek
 - > Symbolisch kapitaal genereren: meer aanzien
 - > Middelenrecombinatie: kruisbestuiving

Een eerste voordeel is cospecialisatie of *economy of scope*. Door hun krachten te bundelen, krijgen beide organisaties toegang tot middelen die ze zelf niet bezitten. Elke partner voegt immers andere middelen toe. In dit geval zijn dat kennis, kapitaal en activa. Aangezien deze middelen verbonden zijn aan andere voordelen, betrekken we die er meteen bij.

Terwijl de bibliotheek veel expertise bezit over boeken, auteurs en literatuur, beschikt het cultuurcentrum over kennis op het vlak van programmeren. Het samenbrengen van die expertise zorgt ervoor dat de organisaties de gemeenschappelijke doelstelling van het cultuurbeleidsplan kunnen realiseren. Expertise delen betekent ook dat organisaties van elkaar kunnen leren en meer competenties kunnen verwerven. Door samen te werken met de programmatoren zullen de bibliotheekmedewerkers bijvoorbeeld sneller leren hoe ze zelf een jaarprogramma moeten organiseren. (Interview 10)

Naast expertise brengen de organisaties ook kapitaal in. De bibliotheek ontvangt een budget van €20.000 om activiteiten te organiseren en 30CC €15.000. Het cultuurcentrum kan via de programmatie-vzw ook inkomsten herbesteden. Door deze financiële middelen samen te leggen, kunnen ze efficiënter benut worden. Dat brengt ons bij een ander voordeel, namelijk *economy of scale*. Naast de budgetten zorgt ook de structuur van de dienst cultuur voor meer efficiëntie. De herstructurering heeft ervoor gezorgd dat de interne werking van de organisaties op elkaar afgestemd is en de externe samenwerking bevordert wordt.

Bovendien kunnen beide organisatie een beroep doen op ondersteunende diensten van de directie cultuur, zoals de stafdienst en de cel cultuurcommunicatie. (Interview 5 en 10) Deze ondersteuning op het vlak van marketing en personeelsbeleid zorgt er tevens voor dat het waardecreatieproces beter gecontroleerd kan worden, waardoor alle aandacht naar het creatieproces kan gaan.

Onder cospecialisatie rekenen we niet alleen expertise en kapitaal, maar ook activa. De herstructurering van de dienst cultuur werd gevolgd door de verhuizing van de 30CC-medewerkers naar het gebouw van de bibliotheek. Ook de cel cultuurcommunicatie is daar nu gehuisvest. Dat betekent dat 30CC over meer ruimte beschikt en ook meer kan programmeren in de bibliotheek. Bovendien zorgt het ervoor dat de medewerkers van beide organisaties meer met elkaar in contact komen en dat er efficiënter overlegd kan worden. Hierdoor kan er meer kruisbestuiving ontstaan en kunnen er nieuwe mogelijkheden ontwikkeld worden. Dit voordeel kunnen we omschrijven als middelenrecombinatie. (Stad Leuven, 2011a)

Behalve *economy of scope* kunnen we nog een aantal andere voordelen onderscheiden. Het spreekt voor zich dat beide organisaties gezamenlijk activiteiten kunnen uitvoeren en opstarten. Er zijn immers meer middelen en meer mogelijkheden. Het uitgangspunt hierbij is complementariteit op basis van de middelen die de organisaties inbrengen. Dat blijkt duidelijk uit het actieplan van de bibliotheek.

Naast de vier grote evenementen – Kulturama, Jeugdboekenweek, Feest in de Boekerij en Rode Hond – is het de bedoeling om te zoeken welke opportuniteiten zich voordoen en linken te leggen tussen beide organisaties. In de praktijk betekent dit dat de bibliotheek inspeelt op de programmatie van 30CC en kijkt wat ze daaraan kan toevoegen, bijvoorbeeld door activiteiten aan te kondigen en elementen uit de collectie naar voren te halen die daarmee verband houden. In de toekomst is het de bedoeling om meer activiteiten uit te voeren door het programma samen vast te leggen en ook vanuit 30CC promotie te maken voor de collectie en de activiteiten van de bibliotheek. (Bibliotheek Tweebronnen, 2010a en Interviews 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 en 11)

Een ander voordeel is het feit dat beide partners samen een groter publiek kunnen bereiken en elk meer potentiële klanten kunnen aantrekken. Ze vergroten met andere woorden hun marktmacht ten opzichte van andere organisaties. In de toekomst is het de bedoeling om hier nog meer op in te zetten door het gezamenlijke aanbod af te stemmen op verschillende publieksprofielen. Het uiteindelijke doel van de alliantie is de strategie coördineren en symbolisch kapitaal genereren door Tweebronnen om te vormen tot dé culturele hotspot van Leuven waar het publiek terecht kan voor één allesomvattende culturele beleving. Niet alleen de bibliotheek maar ook 30CC is immers gericht op belevenissen. Op die manier kunnen beide organisaties het verschil maken bij hun *peers*, publiek en de overheid. (Interviews 7, 8, 10 en 13)

2.3.3. Samenwerkingsthema's

Het is duidelijk dat de samenwerking gericht is op meerwaarde. De theorie leert ons echter dat de uitkomst niet altijd positief is. Ook bij deze alliantie doen zich moeilijkheden voor, die we in beeld brengen aan de hand van de thema's uit het theoretisch kader. De vaststellingen zijn gebaseerd op een aantal verkennende gesprekken met medewerkers van de bibliotheek en het cultuurcentrum. Het spreekt voor zich dat dit een momentopname is. De samenwerking is immers een proces dat voortdurend verandert.

2.3.3.1. Doelstellingen

Behalve het gezamenlijke cultuurbeleidsplan hebben de bibliotheek en het cultuurcentrum geen actieplan met hun doelstellingen. (Interviews 7, 9, 10 en 11) Het beleidsplan biedt echter geen houvast voor de praktijk. De doelstellingen van de alliantie hebben wel een prominente plaats in het actieplan van de bibliotheek. (Bibliotheek Tweebronnen, 2010a)

Naast de vier grote evenementen is het de bedoeling om samen nieuwe activiteiten op te starten. Dat zijn ten eerste een aantal opportuniteiten die zich in de loop van het seizoen aandienen. Voorbeelden zijn voorstellingen op basis van een boek, waarmee de bibliotheek ook aan de slag kan gaan. Deze acties moeten echter nog geconcretiseerd worden. Ten tweede omkaderende activiteiten, zoals presentatietafels en promotiemateriaal dat verspreid wordt in de bibliotheek. Hieronder vallen ook inleidingen op de activiteiten in 30CC, hoewel die op dit moment evenmin georganiseerd worden. Tot slot vult de bibliotheek de programmatie van het cultuurcentrum aan met een eigen programmering. Dat zijn de verschillende belevenissen waar we het al over gehad hebben (zie 2.2.2. soorten belevenissen).

De interviews brengen aan het licht dat de bibliotheek tot nu toe vooral promotionele ondersteuning biedt voor 30CC, zoals posters in de afdeling klank en beeld en promotietafels in de afdeling fictie. (Interviews 3, 4, 5, 6, 9 en 10) 30CC legt haar programma vast en vervolgens kijkt de bibliotheek hoe ze dat met de collectie kan ondersteunen. Het programma wordt dus niet gezamenlijk uitgebouwd. Alleen voor de grote evenementen zijn er duidelijk inhoudelijke linken. Tijdens Kulturama was er in de bibliotheek bijvoorbeeld een expo over Billie Holiday naar aanleiding van het gezamenlijke thema jazz.

Het feit dat alleen Tweebronnen doelstellingen op papier heeft gezet met betrekking tot de samenwerking wijst erop dat die een andere waarde heeft voor beide partners. Voor de bibliotheek is de alliantie een cruciaal onderdeel van de belevenisbibliotheek. (Interviews 6, 9 en 10) Voor 30CC is de samenwerking minder prioritair. Dat blijkt duidelijk uit het feit dat de

meerwaarde van de samenwerking voor de medewerkers van het cultuurcentrum op dit moment nog niet echt zichtbaar is. Op termijn zien ze wel voordelen, maar voorlopig beschouwen ze het vooral als hun rol om meer leven in de bibliotheek te brengen door hun programmerie ook daar te organiseren. (Interview 7 en 8)

Dat zorgt voor een paradox. Terwijl het belang van de samenwerking het grootst is voor de bibliotheek blijft de realisatie van de doelstellingen in de praktijk beperkt. Voor 30CC is het belang dan weer minder, maar levert het wel meer op. Veel heeft te maken met het feit dat het programmeren van activiteiten nieuwe materie is voor de publieksmedewerkers en het maar één onderdeel is van hun takenpakket. De programmatoren doen dat daarentegen al jaren en houden zich daar het grootste deel van hun tijd mee bezig. Hun activiteiten lopen dus gewoon door, maar krijgen extra aandacht in de bibliotheek. (Interviews 3, 5, 7, 8, 9 en 10)

Een laatste element dat nog opgemerkt moet worden, is dat het verwachtingspatroon van 30CC al verder staat dan wat in de bibliotheek gerealiseerd wordt. (Interview 10 en 13) Net omdat het cultuurcentrum zoveel expertise heeft op het vlak van programmeren stellen de programmatoren hogere eisen aan de mensen en de middelen die ingezet worden. Dat maakt het samenwerken met een minder ervaren partner minder evident.

2.3.3.2. Vertrouwen

Hoewel de alliantie opgelegd is en een verplichte samenwerking meestal voor wantrouwen zorgt, zou er in principe wel vertrouwen moeten zijn tussen de bibliotheek en 30CC. Ze maken deel uit van dezelfde dienst, hebben in het verleden al succesvol samengewerkt en de meeste getuigen vermelden dat ze meer willen samenwerken. (Interviews 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11 en 13) Toch komt in de gesprekken eveneens een gebrek aan vertrouwen naar boven, wat vooral te wijten is aan een gevoel van ongelijkwaardigheid. (Interviews 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 en 13) Tot nog toe heeft de bibliotheek minder inbreng in de gezamenlijke activiteiten dan de medewerkers zouden willen.

Daar worden verschillende redenen voor gegeven: de medewerkers in de bibliotheek kunnen het tempo van 30CC niet volgen en hebben het te druk met andere taken. De programmatoren werken een jaar vooruit, maar de publiekswerkers zijn het nog niet gewend om op die manier te werken, waardoor ze achterop hinken en het gevoel krijgen geen inspraak te hebben. Bovendien is het organiseren van activiteiten slechts een onderdeel van hun takenpakket. (Interviews 3, 5, 7, 8, 9 en 10)

Het grootste probleem is echter de nieuwigheid van de job. In het vorige hoofdstuk hebben we al geconcludeerd dat de publiekswerkers nieuwe vaardigheden moeten verwerven

om de doelstellingen van de belevenisbibliotheek te realiseren en dat gaat natuurlijk niet van vandaag op morgen. Dat geldt ook voor de alliantie. Bovendien is er een groot contrast tussen deze zoekende instelling en de professionele aanpak van het cultuurcentrum. 30CC is zich hiervan bewust, maar vindt dat de publiekswerkers de uitdaging wel moeten aangaan. Langer op voorhand activiteiten vastleggen en sneller inspelen op nieuwe ontwikkelingen zijn een *must* om meer inbreng te kunnen hebben. (Interviews 7, 8, 9, 10, 11 en 13)

2.3.3.3. Macht

In theorie heeft elke organisatie ten minste de macht om uit de alliantie te stappen, maar dat geldt in dit geval niet, aangezien de samenwerking opgelegd is. Uit de twee vorige punten blijkt dat de macht over de samenwerking vooral bij het cultuurcentrum ligt. Ten eerste is de prioriteit van de samenwerking groter bij de bibliotheek, waardoor ze afhankelijker is. Ten tweede weegt het belang van de expertise van 30CC zwaarder door dan die van Tweebronnen. De bibliotheek beschikt immers niet over de ervaring om te programmeren, maar het cultuurcentrum beschikt wel over kennis van literatuur, aangezien ze daar een programmator voor hebben die voor de herstructurering in de bibliotheek werkte.

2.3.3.4. Verandering

De alliantie is een proces dat continu verandert. Naast de dynamiek van de samenwerking spelen vooral de veranderingen in de bibliotheek een grote rol. De omschakeling naar de belevenisbibliotheek is niet alleen een ingrijpend, maar ook een tijdrovend proces, waardoor de samenwerking soms naar de achtergrond verdwenen is. Nu de rust teruggekeerd is, is het de bedoeling om er meer tijd en energie in te stoppen. (Interviews 3, 5, 9 en 10)

2.3.3.5. Onduidelijkheid en complexiteit

Hoewel de medewerkers van 30CC beseffen dat de publiekswerkers nieuwe vaardigheden moeten verwerven, heerst er toch nog onduidelijkheid over de werking van de bibliotheek. Ten eerste over de invulling van de belevenisbibliotheek en ten tweede over de taakverdeling. (Interviews 7 en 8) Uit verschillende gesprekken met bibliotheekmedewerkers blijkt dat de programmatoren de impact van de herstructurering onderschatten en dat er niet alleen vanuit de bibliotheek maar ook vanuit 30CC overlegmomenten afgezegd zijn zonder dat het voor de publiekswerkers duidelijk is waarom. (Interview 5, 9 en 11)

Bovendien heerst er op dit moment onduidelijkheid over de budgetten. De verdeling van de budgetten en de inkomsten over de verschillende projecten ligt immers nog niet vast.

30CC vraagt bijvoorbeeld aan de bibliotheekmedewerkers meer budget voor een bepaald project, maar die krijgen te horen dat het budget bij het cultuurcentrum ligt. Het feit dat de budgetten gescheiden zijn, zorgt voor verwarring. Er wordt in een paar interviews dan ook voorgesteld om één budget te voorzien en te bepalen wat daarvan voor bepaalde projecten gebruikt kan worden. (Interview 5 en 10)

2.3.3.6. Leiderschapsmedia

Onder leiderschapsmedia verstaan we de structuren en processen die de samenwerking sturen. Bijna alle interviews brengen aan het licht dat er te weinig structureel overleg plaatsvindt. (Interview 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11 en 13) Hoewel het de bedoeling is dat alle betrokkenen maandelijks overleggen, is dat tot voor de interviews nog maar twee keer gelukt. Er zijn wel verschillende pogingen geweest, maar die zijn aan beide kanten afgesprongen en uiteindelijk niet meer opgepikt. Omdat het nieuwe seizoen start, zijn de bibliotheek en het cultuurcentrum wel gedwongen om weer in actie schieten. Na de interviews is er dan ook voor de eerste keer samen gezeten met de medewerkers van de specifieke segmenten.

2.3.3.7. Leiderschapsactiviteiten

Ook het gebrek aan leiderschapsactiviteiten verklaart waarom de alliantie zo stroef verloopt. Meerdere getuigen geven immers aan dat de samenwerking coördinatie mist. (Interviews 7, 9, 10, 11 en 13) Dat heeft te maken met twee spijtige gebeurtenissen. Ten eerste het ongeval van de artistiek leider van 30CC, die sinds augustus 2010 afwezig is. Ten tweede de ziekte van het diensthoofd publiekswerking, waardoor die een aantal maanden afwezig is geweest. Het is duidelijk dat deze coördinatie nodig is om de samenwerking te bevorderen en in de goede richting te sturen.

2.3.3.8. Conclusie

Bovenstaande samenwerkingsthema's maken duidelijk voor welke uitdagingen de alliantie gesteld wordt: gezamenlijke doelstellingen, gelijkwaardige inbreng, duidelijkheid, overleg en coördinatie. Op basis van deze thema's zullen we nu een aantal aandachtspunten aanhalen die nuttig kunnen zijn voor de toekomst.

2.3.4. Kritische succesfactoren

2.3.4.1. Gemeenschappelijke visie

De motieven en de voordelen van de alliantie tonen aan dat die er niet zomaar gekomen is. Er is een duidelijke visie over het resultaat dat bereikt moet worden. Die visie is echter te algemeen om houvast te bieden in de dagelijkse praktijk en er leven dan ook andere verwachtingen bij beide partijen.

Om frustraties aan beide kanten te vermijden, is het aan te bevelen om openheid te creëren over die verwachtingen en samen een visie op te stellen die geconcretiseerd kan worden in een gezamenlijk actieplan met de missie en de doelstellingen van de alliantie. Op die manier is ook duidelijk wie welke inbreng doet en welke middelen daarvoor nodig zijn. De afdeling onthaal kan hier als voorbeeld dienen. In de planningsgesprekken van de onthaalmedewerkers staan immers identieke doelstellingen, zodat ze allemaal aan dezelfde kar trekken. (Interview 12)

Instrumenten die van pas komen bij het opstellen van doelstellingen zijn de SWOT-analyse en het SMART-principe. Een SWOT-analyse helpt om een goed zicht te krijgen op de sterktes van elke organisatie en op basis daarvan complementaire doelstellingen op te stellen. Het is immers onrealistisch dat de verwachtingen direct zullen overeenkomen. Idealiter reiken de doelstellingen verder dan kleinere producties in de bibliotheek en grotere in 30CC. De bibliotheek kan een thema bijvoorbeeld beter vanuit een educatieve dimensie benaderen en 30CC meer vanuit een ontspannende.

Naast de SWOT-analyse is ook het SMART-principe een handig instrument bij het opstellen van gezamenlijke doelstellingen. Vooral de haalbaarheid is in dit geval een cruciaal criterium: het komt er immers op aan realistische doelstellingen te formuleren waarmee iedereen akkoord kan gaan. Maar ook de andere eisen kunnen ervoor zorgen dat er gericht samengewerkt wordt.

2.3.4.2. Betrokkenheid van alle medewerkers

Een gezamenlijke visie impliceert dat iedereen die een rol speelt bij de samenwerking erbij betrokken moet zijn. Zowel de artistiek leider van 30CC als het diensthoofd publiekswerking van de bibliotheek staan achter de alliantie, maar door de eerder vermelde omstandigheden is de praktische opvolging problematisch. We kunnen alleen maar aanraden om een structurele oplossing te zoeken, want uit het voorbeeld van de onthaalafdeling blijkt hoe belangrijk een goede coördinatie is. (Interview 12)

De vraag is echter of dit probleem op korte termijn opgelost zal raken. Het is nog niet duidelijk wanneer de artistiek leider zal terugkomen en in de bibliotheek is men op zoek naar een nieuw diensthoofd publiekswerking, die zich eerst zal moeten inwerken. Om dit hiaat op te vangen, kan er tijdelijk misschien meer coördinatie van bovenaf komen. Indien er op een hoger niveau geen prioriteit gemaakt wordt van de samenwerking, is de kans immers groot dat dit op het niveau eronder gevolgd wordt. Tenslotte speelt ook de ingesteldheid van de andere medewerkers een grote rol, aangezien zij de samenwerking moeten waarmaken. Dat behandelen we in de twee volgende punten.

2.3.4.3. Communicatie

Een eerste aandachtspunt is de interne communicatie in de bibliotheek. Dat is een belangrijk instrument om de medewerkers te begeleiden bij de herstructurering en er gaat dan ook veel aandacht naartoe in de planningsgesprekken (zie 2.1.2. organisatiestructuur) en het actieplan (zie 2.2.3.2. tweede generatie van beleveniscreatie). Niet alle medewerkers passen zich echter even snel aan de nieuwe situatie en de nieuwe verwachtingen aan. Sommigen gaan de uitdaging direct aan, anderen hebben meer tijd nodig. Uit de fusie van de afdeling onthaal blijkt eveneens dat aanpassingstijd van de medewerkers verschilt. (Interview 12)

Het komt erop aan dat de leiding genoeg ondersteuning biedt en niet alleen focust op de tegenstanders, maar ook de voorstanders niet uit het oog verliest. Het gevaar bestaat dat die anders teleurgesteld raken en afhaken. (Verbergt, 2010) De indicatie in de interviews dat er te weinig overleg is tussen de deskundigen, leidt tot de aanbeveling om de interne communicatie niet te verwaarlozen. (Interviews 3, 6, 10 en 11)

Een tweede aandachtspunt betreft de communicatie tussen de publiekswerkers en de programmatoren. De samenwerking loopt vooral moeizaam door een gebrek aan structureel overleg. Het is dan ook aan te bevelen om het overleg op geregelde tijdstippen te herhalen en de gemaakte afspraken op te volgen. Communicatie is immers noodzakelijk om duidelijkheid te creëren en een vertrouwensrelatie op te bouwen. Ook hier is tijd een belangrijk gegeven. Het duurt even voor partners elkaar beter leren kennen en elkaar vertrouwen.

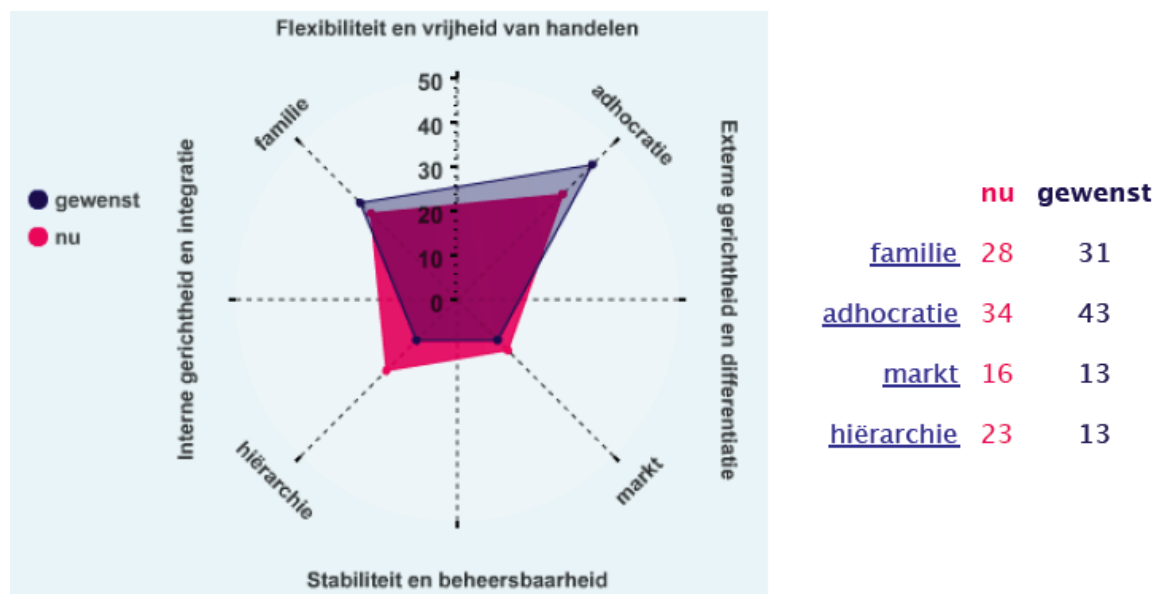
2.3.4.4. Vergelijkbare organisatiecultuur

Om synergie te creëren, zijn de culturen van samenwerkende partners het best gelijkaardig, maar ook weer niet identiek. Te grote verschillen werken een goede verstandhouding tegen, terwijl te veel gelijkenissen de interne competitiviteit verhogen. Net zoals de doelstellingen zijn organisatieculturen dus het best complementair.

In de interviews wordt meerdere keren vermeld dat de culturen van de bibliotheek en 30CC erg verschillend zijn. (Interviews 7, 8, 10, 11 en 13) 30CC is open en de medewerkers durven initiatief nemen, terwijl de bibliotheek meer gesloten is en het personeel voorzichtiger. Hoewel er een onderscheid gemaakt wordt tussen de publiekswerkers en het andere personeel, wordt er vanuit het cultuurcentrum op gewezen dat de medewerkers van de bibliotheek wat meer uit hun schelp zouden mogen komen. (Interview 7, 8 en 13)

Voor we de OCAI-resultaten van beide organisaties vergelijken, bespreken we die van 30CC. De dominante organisatiecultuur in de huidige en gewenste situatie is identiek, met name de adhocratiecultuur. Dat houdt in dat de cultuur getypeerd wordt door vrijheid, externe gerichtheid en flexibiliteit. Samengevat: “dynamische, ondernemende werkomgeving; nek uitsteken kan en wordt beloond; leiders als *innovators* en risiconemers; experiment en innovatie; toonaangevend; groei- en ontwikkeling-gestuurd; vrijheid en individueel initiatief.” (Verbergt, 2010: 38) Daarmee onderscheidt 30CC zich van de doorsnee familiecultuur in de cultuursector. (OCAI, 2011c) De familiecultuur staat bij het cultuurcentrum wel op de tweede plaats, gevolgd door de hiërarchie- en de marktcultuur.

Figuur 4: Organisatiecultuur van cultuurcentrum 30CC (OCAI, 2011c)



Nu we weten wat de resultaten zeggen over de organisatiecultuur van 30CC, kunnen we die vergelijken met de scores van de bibliotheek. De resultaten bevestigen de beweringen in de interviews dat de culturen van beide organisaties niet overeenkomen. Op het eerste gezicht zijn die elkaars tegenpolen: in de bibliotheek is de hiërarchiecultuur dominant en in 30CC de adhocratiecultuur.

Als we rekening houden met de waarden van de andere culturen, zien we echter dat er in de bibliotheek veel kenmerken aanwezig zijn van de adhocratie- en de familiecultuur en in 30CC van de familie- en de hiërarchiecultuur. Opvallend is ook dat beide organisaties even zwak scoren op de marktcultuur. Dat bevestigt de conclusie dat er wat klantgerichtheid betreft nog werk aan de winkel is. De huidige organisatieculturen van de bibliotheek en 30CC vertonen dus toch gelijkenissen.

Dat wordt nog duidelijker als we de gewenste situatie in de vergelijking opnemen. De gewenste cultuur van 30CC is dezelfde als de huidige, maar nog meer uitgesproken gericht op de adhocratie- en familiecultuur. In de bibliotheek is de gewenste cultuur de familiecultuur, die nauw gevolgd wordt door de adhocratiecultuur. Dat wijst erop dat de medewerkers van de bibliotheek ervoor openstaan om zich opener en flexibeler op te stellen. Indien de bibliotheek zou kunnen evolueren van de huidige naar de gewenste situatie, zou dat de samenwerking alleen maar ten goede komen. De organisatieculturen zouden dan immers complementair zijn en een goede verstandhouding bevorderen.

In het vorige hoofdstuk hebben we al aangegeven hoe de cultuurverandering in de bibliotheek bewerkstelligd kan worden. Eveneens is uiteengezet dat de teamvorming, de open communicatie en de betrokkenheid van het personeel in de bibliotheek bevorderd wordt door de intentieverklaring van de belevenisbibliotheek in de planningsgesprekken op te nemen (zie 2.2.4.3. human resources management).

2.3.4.5. Conclusie

Uit de bespreking blijkt dat Tweebronnen en 30CC samenwerken op verschillende niveaus. Het ticketingteam van het cultuurcentrum is gefuseerd met het onthaalteam van de bibliotheek en de programmatoren en de publiekswerkers vormen een alliantie in functie van betere resultaten. De voordelen zijn zowel voor het publiek als de organisaties, maar worden op een aantal vlakken bemoeilijkt. Dat hebben we in kaart gebracht aan de hand van zeven thema's: doelstellingen, macht, vertrouwen, verandering, onduidelijkheid, leiderschapsmedia en leiderschapsactiviteiten. Op basis daarvan concluderen we dat gezamenlijke doelstellingen, betrokkenheid van alle medewerkers, communicatie en een vergelijkbare organisatiecultuur kritische factoren zijn voor een succesvolle toekomst.

Conclusie

Het vertrekpunt van dit onderzoek is de functieverandering die openbare bibliotheken moeten ondergaan om een antwoord te bieden op de uitdagingen in de informatiemaatschappij. Door de opkomst van digitale media hebben bibliotheken geen monopolie meer op de toegang tot informatie en komt hun kernfunctie onder druk te staan. De fysieke collectie wordt immers steeds meer vervangen door een digitale. Om een rol te blijven spelen, moeten bibliotheken nieuwe manieren zoeken om hun gebruikers aan te spreken en een andere functie geven aan de fysieke bibliotheek. Bibliothecarissen zijn dan geen verzamelaars meer, maar bemiddelaars die een belangrijke rol spelen op het vlak van informatiegeletterdheid. Het vereist dat ze meer naar buiten komen met de meerwaarde die ze kunnen bieden en meer samenwerken met andere partijen.

Om bibliotheken te ondersteunen bij deze uitdagingen heeft Locus zeven strategieën uitgewerkt, die samengevat kunnen worden als inzetten op de eigenheid van de bibliotheek, de lokale specificiteit, de digitale bibliotheek, de werkprocessen, de infrastructuur, een nieuw organisatiemodel en een geschikt personeelsbeleid. Elke bibliotheek vult die strategieën in naargelang de opportuniteiten van de lokale situatie. De bibliotheek van Leuven doet dat door te veranderen in een belevenisbibliotheek. De centrale vraagstelling van dit onderzoek is dan ook de volgende: hoe schakelt bibliotheek Tweebronnen om naar een belevenisbibliotheek en hoe werkt ze daarvoor samen met cultureel centrum 30CC? Deze vraag bestaat uit een aantal subvragen die onderverdeeld kunnen worden in twee groepen: de eerste betreft de invulling van de belevenisbibliotheek en de tweede de samenwerking.

1. Belevisbibliotheek

Wat houdt een belevenisbibliotheek in? Welke belevissen kan een bibliotheek aanbieden en hoe moet ze dat doen? Zijn daar voorbeelden van te vinden? Komt dat overeen met de invulling die bibliotheek Tweebronnen eraan geeft en hoe kan de bibliotheek in de toekomst nog meer aan beleviscreatie doen? Dat zijn de vragen die we in het eerste deel van dit onderzoek beantwoorden. Ten eerste door een literatuurstudie over de beleviseconomie, op basis waarvan een theoretisch kader opgebouwd wordt dat bruikbaar is in de praktijk. We onderscheiden vier soorten belevissen en twee stappen in beleviscreatie.

De vier soorten belevissen kunnen onderscheiden worden op basis van de volgende dimensies: actieve of passieve participatie en meer of minder verbondenheid. Ontspannende en educatieve belevissen worden gekarakteriseerd door actieve participatie, maar bij de laatste soort is meer onderdompeling. Voorbeelden zijn toneel spelen versus naar de les gaan. Esthetische en ontspannende belevissen worden gekenmerkt door passieve participatie, maar bij de laatste soort is er minder onderdompeling. Voorbeelden zijn een expositie bezoeken versus een voorstelling bijwonen.

De twee generaties van belevenscreatie houden het volgende in. De eerste generatie betekent dat er bij het creëren van belevissen vooral gedacht wordt vanuit het bedrijf. Er gaat dan ook veel aandacht naar de fysieke en digitale omgeving waarin belevissen worden aangeboden en daarvoor gelden een aantal belevenscreatieregels. In de tweede generatie van belevenscreatie wordt er daarentegen meer gedacht vanuit de klant. Dat betekent ten eerste dat organisaties hun klanten moeten leren kennen en ten tweede dat ze hen moeten betrekken. Ook daar gelden een aantal regels voor, namelijk het DART-principe en de keuzedimensies. In deze generatie moet de belevisomgeving dan ook gezien worden als een nieuwe concurrentieomgeving waarbij de klanten mee waarde creëren voor bedrijven.

Dit theoretisch kader is niet alleen toepasbaar op de profit, maar ook op de non-profit sector. Belevissen dienen dan niet om winst te maken, maar om een verschil te maken bij drie stakeholders die het succes van een non-profit organisatie bepalen: *peers*, publiek en overheid. De theorie kan dus gebruikt worden om het concept van de belevensbibliotheek theoretisch te onderbouwen, een oefening die we gemaakt hebben aan de hand van actuele literatuur over bibliotheken en twee Nederlandse voorbeelden, de openbare bibliotheek van Amsterdam en die van Delft.

De volgende stap is een vergelijking van de theorie van de belevensbibliotheek met het concept van Tweebronnen, zoals dat naar voren komt in beleidsdocumenten en interviews met bibliotheekmedewerkers. De Leuvense belevensbibliotheek is dan wel een *work in progress*, het is evenzeer de uitwerking van een duidelijke visie. Daarvoor wordt verwezen naar de beleviseconomie, maar die theorie vormt niet de basis voor de concrete invulling van het concept. Toch zien we veel overeenkomsten. We vinden de vier soorten belevissen terug en elementen uit beide generaties van belevenscreatie. De theorie biedt echter nog een heleboel mogelijkheden om het concept van Tweebronnen te vervolledigen en verder uit te werken. In wat volgt, koppelen we onze vaststellingen dan ook aan een aantal aanbevelingen voor de toekomst.

1.1. Soorten belevissen

Hoewel in Tweebronnen niet bewust naar de verschillende soorten belevissen gekeken wordt, vinden we ze toch allemaal terug. De meeste belevissen zijn echter esthetische of ontspannende belevissen. Een belangrijk aandachtspunt bij deze belevissen is om ervoor te zorgen dat ze niet te vrijblijvend zijn door altijd de eigenheid van de bibliotheek voor ogen te houden. Activiteiten die verder van de bibliotheek staan, kunnen weliswaar nieuwe gebruikers aantrekken, maar het is niet de bedoeling om te concurreren met andere culturele actoren. De bibliotheek kan beter aanvullend zijn en een ander publiek zoeken.

Ontsnappende en educatieve belevissen vinden we minder terug in Tweebronnen, zeker voor volwassenen. Als gebruikers iets nieuws ontdekken door actief deel te nemen, zullen ze dat echter beter onthouden. Dit is dan ook een aandachtspunt voor de bibliotheek. Zeker wat informatiegeletterdheid betreft, kan ze nog veel meer doen. Het overbruggen van de digitale kloof is immers niet alleen materiaal ter beschikking stellen, maar gebruikers helpen bij het verwerven van vaardigheden om de digitale media te gebruiken. Door het feit dat alle activiteiten in de bibliotheek gratis zijn, zijn ze alleszins erg laagdrempelig en voor iedereen toegankelijk.

De verschillende belevisdimensies kunnen helpen om een evenwichtige invulling te geven aan het jaarprogramma dat de bibliotheek wil opstellen. Ze maken het immers mogelijk om actiever op zoek te gaan naar belevissen die gebruikers betrekken. Op die manier kan de bibliotheek meer vraaggericht in plaats van aanbodgericht werken en de klanten en hun noden een centrale plaats in de werking geven.

Een hulpmiddel is het SMART-principe. Dat houdt in dat de bibliotheek doelstellingen moet opstellen die specifiek, meetbaar, ambitieus, realistisch en tijdsgebonden zijn. Vooral de meetbaarheid is een aandachtspunt. Op dit moment houdt de bibliotheek wel bij hoeveel activiteiten er plaatsvinden in Tweebronnen, maar er worden geen streefdoelen vooropgesteld, zoals het aantal activiteiten dat ze jaarlijks wil organiseren of het aantal deelnemers dat ze per activiteit wil bereiken. Als dat wel gedaan wordt, kan er veel doelgerichter gewerkt worden en hebben de belevissen meer impact en maken ze meer verschil. Strategisch management is dan ook een eerste kritische succesfactor voor de belevisbibliotheek.

1.2. Beleveniscreatie

1.2.1. Eerste generatie

In Tweebronnen ligt de klemtoon op aspecten die tot de eerste generatie van beleveniscreatie behoren. Twee van de drie pijlers van de belevenisbibliotheek horen hier thuis, met name de aantrekkelijke inrichting en de verdieping van de collectie. Dat maakt ook duidelijk dat er vooral inspanningen geleverd worden voor de fysieke belevenisomgeving.

a. Fysieke belevenisomgeving

Infrastructuur

Tweebronnen besteedt veel aandacht aan de inrichting van de bibliotheek. Het is immers de bedoeling een aangename verblijfservaring te creëren. Daarvoor beroept de bibliotheek zich op instrumenten uit het winkelmodel, zoals een thematische indeling en frontale plaatsing van het materiaal, thematafels en themacollecties om onderdelen van de collectie uit te lichten. De inrichting is een *work in progress* en moet de klanten telkens weer verrassen. We vinden daarbij verschillende beleveniscreatieregels terug. De signalen die de bibliotheek uitzendt, worden op elkaar afgestemd, er wordt rekening gehouden met de eigenheid van de instelling, er is aandacht voor verschillende zintuigen en er wordt gewerkt met thema's. Deze regels kunnen hulp bieden bij verdere wijzigingen. Zo zou er bijvoorbeeld meer nagedacht kunnen worden over het aanbieden van memorabilia.

Medewerkers

De klantgerichtheid van de medewerkers betreft ten eerste het personeel aan de onthaal- en ticketingbalie die het publiek ontvangen, wegwijs maken en tickets verkopen, en ten tweede de medewerkers aan de infobalies die instaan voor informatiebemiddeling. Om de werking van deze balies te optimaliseren, organiseert de bibliotheek een cursus werkprocessen en een klantenrelatieprogramma. Een punt dat hier vermeld moet worden, is dat de interviews aan het licht brengen dat de klantgerichtheid aan de infobalies persoonsgebonden is. Het is immers geen onderdeel van de planningsgesprekken van de medewerkers aan de infobalies. De planningsgesprekken staan nu vooral in het teken van veranderingsmanagement. Dat betekent dat er veel aandacht gaat naar de intentieverklaring van de belevenisbibliotheek en de bevoegdheidsafbakening in de nieuwe werking. Niet alle criteria die belangrijk zijn voor de realisatie van de strategie komen dus aan bod in de gesprekken. Een aanbeveling is dan ook om dat wel te doen.

Twee andere aanbevelingen die kritisch zijn voor het succes van de beleveniscreatie zijn de overlegstructuur en de organisatiecultuur. Uit de interviews met de deskundigen publiekswerking blijkt dat ze nood hebben aan meer ondersteuning en meer overleg. Open communicatie en teamwerking zijn dan ook belangrijke aandachtspunten. Dat wordt ook bevestigd door de resultaten van de enquêtes over de organisatiecultuur. Die tonen aan dat de medewerkers wensen te evolueren van een hiërarchiecultuur naar een familiecultuur, waarin open communicatie en teamwerk belangrijke waarden zijn. De resultaten brengen ook aan het licht dat er op het vlak van klantgerichtheid nog werk aan de winkel is. De interne gerichtheid primeert immers zowel in de huidige als de gewenste organisatiecultuur en de marktcultuur scoort in beide situaties zwak. Een tweede kritische succesfactor is dan ook human resources management, gelinkt aan veranderingsmanagement.

b. Virtuele belevenisomgeving

Een laatste besluit in verband met de eerste generatie van beleveniscreatie is dat de aandacht voor een aangename verblijfservaring beperkt is tot de fysieke belevenisomgeving. Hoewel de website van de bibliotheek gebruiksvriendelijk is, bevat die alleen praktische informatie en valt er verder weinig te beleven. Hetzelfde geldt voor de netwerken van de bibliotheek. Zowel op lokaal als bovenlokaal niveau maakt de bibliotheek deel uit van een netwerk door de filialenwerking, het PBS-netwerk en de IBL-dienstverlening. Maar behalve de PBS-catalogus maakt ze geen deel uit van een digitaal netwerk dat de klantenervaring bevordert. Er wordt wel gewerkt aan een provinciaal bibliotheekportaal, waaraan Tweebronnen zal participeren.

1.2.2. Tweede generatie

In de tweede generatie staat niet de bibliotheek centraal maar de gebruikers, waarmee een lerende relatie aangegaan moet worden. Daarvoor moet aan twee voorwaarden voldaan zijn.

a. Eerste voorwaarde: klanten leren kennen

Deze voorwaarde is duidelijk vervuld in Tweebronnen, aangezien de bibliotheek sinds het gebruikersonderzoek van 2004 inspanningen levert om zelf onderzoek te doen en op basis daarvan verbeteringen door te voeren. Naast onderzoek voert de bibliotheek een vraaggericht collectiebeheer. Dat betekent dat uitleencijfers en reservaties ook belangrijke criteria zijn bij het aankopen en afvoeren van materiaal. Een aanbeveling is om nog actiever suggesties van gebruikers te verzamelen. Op de website kunnen die op dit moment niet achtergelaten worden en in de catalogus valt de link naar feedback nauwelijks op tussen de andere.

b. Tweede voorwaarde: klanten betrekken

Op dit vlak zijn er nog mogelijkheden voor Tweebronnen, die we verkennen aan de hand van het DART-principe, de keuzedimensies en de nieuwe concurrentieomgeving.

DART-principe: dialoog, toegang, risicobeoordeling en transparantie

Het principe van toegang ligt in de bibliotheeksector aan de basis van de functieverandering, namelijk de verschuiving van de toegang tot informatie naar de toegang tot kennis om die informatie te gebruiken. Voorlopig ligt de nadruk in Tweebronnen nog op het eerste aspect. De bibliotheek kan dan ook nog actiever inzetten op informatiegeletterdheid. Op het vlak van transparantie kan de bibliotheek meer openheid creëren en haar werking beter bekend maken bij de verschillende stakeholders. Een eerste aanbeveling is alle contactgegevens van de medewerkers op de website te zetten, zodat ze vlot gecontacteerd kunnen worden. Een andere aanbeveling is om het werkingsverslag op de site te zetten en er een marketinginstrument van te maken, bijvoorbeeld door de tekst vorm te geven en foto's van evenementen toe te voegen. De bibliotheek mag trots zijn op wat ze allemaal verwezenlijkt. Wat risicobeoordeling betreft, doet Tweebronnen al veel inspanningen door rondleidingen te geven. Voor het principe van dialoog vallen we terug op de keuzedimensies.

Keuzedimensies: meerdere kanalen, meer opties, transacties en prijs-ervaringrelatie

Transacties betekent inspelen op nieuwe technologieën om de ervaring van de gebruikers te verbeteren, wat Tweebronnen duidelijk doet door de automatisering en installatie van RFID-technologie. Wat de prijs-ervaringrelatie betreft, wordt bewust gekozen om alleen lidgeld te vragen en de extra activiteiten gratis te houden. Het is dan ook vooral op de twee andere vlakken dat we een aantal aanbevelingen kunnen doen.

Ten eerste meerdere kanalen. Naast de aandacht voor persoonlijke interactie in de bibliotheek is het aan te bevelen dat Tweebronnen ook het contact via virtuele kanalen bevordert. De bibliotheek beschikt al over verschillende mogelijkheden, zoals een website, een digitale nieuwsbrief en een Facebookpagina, maar die worden niet ten volle benut. Via deze kanalen zou meer interactie tot stand kunnen komen indien ze niet alleen zouden dienen om informatie over de bibliotheek mee te delen, maar ook om reacties te vragen en linken te leggen met andere digitale bronnen. De ontwikkeling van een bibliotheekportaal is in dit opzicht een absolute *must* wil de bibliotheek een rol spelen in de informatiemaatschappij. De meerwaarde van de bibliotheek is dat ze selecties kan maken uit het ruime aanbod aan digitale informatie dat tegenwoordig voorhanden is.

Ten tweede meer opties. Ook op dit vlak gebeurt er al veel in de fysieke bibliotheek, maar blijft het digitale wat achter. We reiken een aantal mogelijkheden aan. De thematafels zouden bijvoorbeeld een virtuele evenknie kunnen krijgen. Behalve de nieuwe aanwinsten in de PBS-catalogus, wordt er geen materiaal uitgelicht op de website. Een virtuele thematafel heeft ten minste het voordeel dat als de boeken uitgeleend zijn, het volledige aanbod toch te zien is. Bovendien kunnen er linken gelegd worden met andere bronnen en kan de collectie meer verdiept worden. Tweebronnen zou er bijvoorbeeld over kunnen nadenken om alle edities van de Cambiocollectie online te zetten, zodat er nog meer mensen van kunnen genieten en zelf tips of aanvullingen kunnen doen. Op die manier groeit de collectie met de hulp van de gebruikers. De digitale collectie, die op dit moment beperkt is tot databanken, zou ook uitgebreid kunnen worden door meer linken te leggen met bestaande projecten. Een laatste mogelijkheid om gebruikers meer opties te bieden, is inspelen op interesseprofielen, zowel in de fysieke als de digitale bibliotheek.

Een algemeen besluit in verband met het DART-principe en de keuzedimensies is dat de bibliotheek de digitale vaardigheden van haar medewerkers zou moeten verhogen. Aangezien de gebruikers zich steeds meer online bevinden, is het belangrijk dat de dialoog met de gebruiker ook digitaal gevoerd wordt. Dat is een taak van iedereen in de bibliotheek, maar er moet ook een duidelijk beleid zijn. Sommige medewerkers laten al berichten achter op Facebook en andere schaven hun kennis bij door een cursus web 2.0 te volgen, maar ook sociale media vragen om een strategie. De functie van de deskundige bibliotheekinnovatie invullen is bijgevolg een belangrijke aanbeveling. Op die manier wordt er een professional in huis gehaald die de krijtlijnen uitzet en de anderen ondersteunt. Kennismanagement is kortom een derde succesfactor voor Tweebronnen.

Nieuwe concurrentieomgeving

De nieuwe concurrentieomgeving houdt in dat de bibliotheek de competenties en de ideeën van de gebruikers en andere organisaties benut. Tweebronnen geeft op dat vlak een heel goed voorbeeld met het jongerenproject Antennes. Een aanbeveling is om hetzelfde te organiseren voor volwassenen, bijvoorbeeld door een panel van gebruikers samen te stellen en hen een stem te geven in de werking. Een laatste kritische succesfactor voor de belevenisbibliotheek is stakeholdermanagement. De bibliotheek werkt samen met uiteenlopende partners, maar de belangrijkste is ongetwijfeld het cultuurcentrum. Tweebronnen en 30CC hebben dan ook een alliantie gevormd. Omdat dit een belangrijk onderdeel is van de belevenisbibliotheek, wijden we er in dit onderzoek een apart hoofdstuk aan.

2. Samenwerking met 30CC

Hoe ziet de samenwerking tussen de bibliotheek en 30CC eruit? Wat is de meerwaarde voor het concept van de belevenisbibliotheek? Hoe kan er nog meer en nog beter samengewerkt worden? Wat zijn aandachtspunten voor een gezamenlijke toekomst? Dat zijn de vragen die we in het tweede deel van dit onderzoek beantwoord hebben op basis van een literatuurstudie en interviews met medewerkers in de bibliotheek en het cultuurcentrum. We verbinden de conclusies opnieuw aan een aantal aanbevelingen voor een succesvolle toekomst.

Een eerste conclusie is dat er tussen de bibliotheek en 30CC samengewerkt wordt op meerdere niveaus. Het ticketingteam van 30CC is geïntegreerd in de bibliotheek en vormt samen met het onthaalteam van de bibliotheek de afdeling onthaal en ticketing. Deze afdeling moet bijdragen aan een klantgerichte sfeer, maar is niet verantwoordelijk voor het creëren van belevenissen. Daarom gaan we er niet al te diep op in, al wordt er wel naar verwezen om een aantal kritische succesfactoren te definiëren. De eigenlijke samenwerking waar dit onderzoek over gaat, is geen fusie maar een alliantie. Dat wil zeggen dat de bibliotheek en het cultuurcentrum hun eigenheid bewaren en eigen doelstellingen nastreven naast de resultaten die ze samen willen behalen en waarvoor ze hun krachten bundelen.

Een tweede conclusie betreft de resultaten die de bibliotheek en 30CC samen willen bereiken. De voordelen die aan de basis van de alliantie liggen, zijn zowel voor het publiek als de organisaties. Voor de gebruikers ontstaat er een groter aanbod waar ze via verschillende wegen mee in contact komen. Voor de organisaties is het motief in de eerste plaats extern, dat wil zeggen opgelegd door het beleid, maar er zijn ook interne motieven. In het onderzoek komen verschillende voordelen naar voren: meer middelen, meer efficiëntie, meer publiek, meer aanzien, activiteiten samen uitvoeren en opstarten, kruisbestuiving, één cultuurbeleving, ondersteunende diensten, van elkaar leren en activa delen. In de praktijk blijkt het echter niet zo makkelijk om al deze voordelen te realiseren.

Een derde conclusie is dat er zich een aantal moeilijkheden voordoen, waardoor de alliantie tussen de bibliotheek en 30CC stroef verloopt. Aan de hand van de theorie hebben we die gesitueerd op zeven verschillende vlakken.

2.1. Doelstellingen

De bibliotheek en 30CC hebben geen gezamenlijk actieplan waarin de doelstellingen van de alliantie opgenomen zijn. Tweebronnen heeft in haar actieplan wel doelstellingen opgenomen, wat erop wijst dat de prioriteit van de samenwerking voor haar groter is. In combinatie met de

vaststelling dat de inbreng van de bibliotheek op dit moment beperkt blijft tot promotionele ondersteuning voor de programmatie van 30CC leidt dat tot een paradox. De bibliotheek wil in theorie meer doelstellingen realiseren, maar doet in praktijk minder. Dat heeft te maken met het feit dat de publiekswerkers nog niet vertrouwd zijn met programmeren en het slechts één onderdeel van hun takenpakket is. De programmatoren doen het daarentegen al jaren en zijn er het grootste deel van hun tijd mee bezig. Hun verwachtingen staan dan ook verder dan die van de bibliotheek.

Dit leidt tot de aanbeveling om openheid te creëren over de verwachtingen die bij beide partners leven en samen een visie op te stellen die geconcretiseerd kan worden in een gezamenlijk actieplan met de missie en de doelstellingen van de samenwerking. Instrumenten die hiervoor benut kunnen worden, zijn de SWOT-analyse en het SMART-principe. Een SWOT-analyse helpt om een goed zicht te krijgen op de sterktes van elke organisatie en op basis daarvan complementaire doelstellingen op te stellen. Het is immers onrealistisch dat de verwachtingen direct overeen zullen komen. Het SMART-principe kan dan weer nuttig zijn om haalbare doelstellingen op te stellen waarmee iedereen akkoord kan gaan.

2.2. Vertrouwen

Het feit dat de bibliotheek minder inbreng heeft bij het samenstellen van het gezamenlijke programma zorgt voor een gevoel van ongelijkwaardigheid dat het vertrouwen in de alliantie aantast. Bovendien is er een groot contrast tussen de goed geoliede machine van 30CC en de bibliotheek, die minder ervaren is in het programmeren.

Een aanbeveling is dan ook om de publieksmedewerkers goed te ondersteunen, in de eerste plaats in de eigen organisatie. Indien de alliantie een prioriteit is, moet het personeel alle mogelijkheden krijgen om dat waar te maken. Het gaat dan niet alleen om middelen, maar ook om tijd. Tijd om te brainstormen, nieuwe ideeën uit te proberen en op andere plekken te gaan kijken zoals de programmatoren doen. Die kunnen op hun beurt helpen door meer kennis uit te wisselen met de publiekswerkers. Naast samen brainstormen zouden ze de publieksmedewerkers bijvoorbeeld op sleeptouw kunnen nemen als ze op prospectie gaan.

2.3. Macht

Op het moment van het onderzoek ligt de macht bij 30CC, aangezien de alliantie voor het cultuurcentrum minder prioritair is om de eigen doelstellingen te verwezenlijken. Ze hebben immers alle expertise in huis die ze nodig hebben en zetten hun activiteiten gewoon door.

2.4. Verandering

De machtsverhoudingen in de samenwerking kunnen snel veranderen. De herstructurering in de bibliotheek heeft lange tijd alle aandacht opgeëist, maar nu de bibliotheek op kruissnelheid komt, kan ze weer actiever participeren en de gezamenlijke doelstellingen realiseren.

2.5. Onduidelijkheid en complexiteit

Hoewel beide partners deel uitmaken van dezelfde dienst en elkaar al langer kennen, zijn ze niet volledig op de hoogte van elkaars werking. Dat wordt vooral aangegeven door de programmatoren. Bovendien heerst er onduidelijkheid over de verdeling van de budgetten die beide organisaties krijgen om activiteiten te programmeren. Op dat vlak kunnen we alleen maar aanbevelen om hier duidelijkheid over te creëren.

2.6. Leiderschapsmedia

Het gebrek aan structureel overleg is een belangrijke reden voor de moeizame samenwerking. Er is geen gezamenlijk actieplan om uit te voeren, dus als er niet genoeg overlegd wordt om samen de doelstellingen vast te leggen, is het logisch dat de aandacht voor de alliantie verslapt. Het is dan ook aan te bevelen om het overleg maandelijks te herhalen en de realisatie van de doelstellingen op te volgen. Op die manier kan er ook tijdig ingegrepen worden indien afspraken niet nageleefd worden.

2.7. Leiderschapsactiviteiten

Naast een gebrek aan overleg wordt de samenwerking ook bemoeilijkt door een gebrek aan coördinatie. Ook op dit vlak is de aanbeveling om een structurele oplossing te zoeken. Indien er op een hoger niveau geen prioriteit gemaakt wordt van de samenwerking, is de kans groot dat dit voorbeeld op het niveau eronder gevolgd wordt.

Hierbij hebben we al drie kritische succesfactoren voor de alliantie overlopen, namelijk een gezamenlijke visie, communicatie en betrokkenheid van alle medewerkers. Een laatste factor is echter onvermeld gebleven: vergelijkbare organisatieculturen. Die conclusie zullen we nu behandelen. De dominante cultuur van 30CC is de adhocratiecultuur, die gekenmerkt wordt door externe gerichtheid, flexibiliteit en vrijheid van handelen. Op het eerste gezicht is die tegengesteld aan de cultuur van de bibliotheek, namelijk een hiërarchiecultuur die gekenmerkt wordt door interne gerichtheid, stabiliteit en beheersbaarheid.

Als we rekening houden met de waarden van de andere culturen, zien we echter dat er in de bibliotheek veel kenmerken aanwezig zijn van de adhocratie- en de familiecultuur en in 30CC van de familie- en de hiërarchiecultuur. Opvallend is ook dat beide organisaties even zwak scoren op de marktcultuur, wat betekent dat er op het vlak van klantgerichtheid nog werk aan de winkel is. De culturen vertonen dus toch gelijkenissen.

Indien de bibliotheek zou evolueren van de huidige naar de gewenste situatie, met name de familiecultuur, zou dat de samenwerking alleen maar ten goede komen. De culturen zouden dan immers complementair zijn en een goede verstandhouding bevorderen. Zo'n cultuurverandering kan bewerkstelligd worden door op alle vlakken aandacht te besteden aan nieuwe normen en waarden, zowel door het engagement en het voorbeeldgedrag van de managers, als de selectie en socialisatie van nieuwe en huidige medewerkers.

Uit de bespreking van de belevenisbibliotheek blijkt dat daar op dit moment al hard aan gewerkt wordt door de teamvorming, de open communicatie en de betrokkenheid van het personeel te bevorderen door middel van de planningsgesprekken.

Hierbij hebben we de centrale vraag en alle subvragen van dit onderzoek beantwoord en een aantal aanbevelingen gedaan. Indien we die bundelen, zien we twee overkoepelende thema's, namelijk personeel en digitale bibliotheek. Om de omschakeling naar de belevenisbibliotheek en de samenwerking te bevorderen, is het aan te bevelen om het personeel te ondersteunen door voldoende overleg te voorzien en eveneens openheid en initiatief te stimuleren. De belevenisbibliotheek vereist immers een goede relatie met twee belangrijke stakeholders: 30CC en het publiek. Aangezien het digitale voor steeds meer gebruikers de norm is, zou dat ook zo moeten zijn voor de bibliotheek. Alles moet dus in het werk gesteld worden om de gebruikers op een digitale manier te betrekken.

Als we dit terugkoppelen naar de strategische uitdagingen van Locus waarmee we zijn gestart, zien we dat er vooral ingezet moet worden op het personeelsbeleid van de bibliotheek en haar rol in de digitale wereld. Aangezien de functieverandering van de bibliotheek net een antwoord is op de uitdagingen waarvoor ze gesteld wordt in het digitale tijdperk, moet de belevenisbibliotheek het publiek via digitale belevenissen betrekken.

Kortom, Tweebronnen staat al op het podium, maar om een open podium te worden, moet ze het publiek ook op de scène roepen.

Bibliografie

Artikels en boeken

- BERRY, L., CARBONE, L. en HAECKEL, S. (2002), 'Managing the Total Customer Experience' in *MIT Sloan Management Review*, 43, (3): 85-89.
- BOSWIJK, A., THIJSEN, T. en PEELLEN, E., (2005), *Een nieuwe kijk op de experience economy. Betekenisvolle belevenissen*, Amsterdam: Pearson Education Benelux, 183 p.
- BOUTENS, J. (2008), *De interferentie van beleid en management: van beleid tot na de fusie*, Antwerpen, UA, 120 p.
- DARMER, P. en SUNDBO, J. (2008), *Creating Experiences in the Experience Economy*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 262 p.
- DE CORTE, D. (2010), *Syllabus Financieel management bij kunst- en cultuurbedrijven*, Antwerpen: UA, 187 p.
- DE GRAEVE, R. (2010a), *Syllabus Financial accounting*, Antwerpen: UA, 70 p.
- DE GRAEVE, R. (2010b), *Syllabus Overheidsfinanciën*, Antwerpen: UA, 19 p.
- DE PELSMACKER, P. (2010), *Syllabus Cultuurcommunicatie en marketingmanagement*, Antwerpen: UA.
- DE PRINS, P. (2010), *Syllabus Human Resources Management*, Antwerpen: UA.
- DOZ, I. en HAMEL, G. (1998), *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Boston: Harvard Business School Press, 316 p.
- FORREST, C. (2009), 'Academic Libraries as Learning Spaces: Library Effectiveness and the User Experience' in *Georgia Library Quarterly*, 46, (3): 7-10.
- JANSSEN, B. (2010a), 'Functieverandering bibliotheek onontkoombaar' in *Bibliotheekblad*, 15, (2): 18-19.
- JANSSEN, B. (2010b), 'Zo snel mogelijk reageren op de vraag' in *Bibliotheekblad*, 15, (10/11): 19-21.
- HINSSEN, P. (2010), *Digitaal is het nieuwe normaal. De revolutie is begonnen*, Tiel: Uitgeverij Lannoo, 207 p.
- HUBERTS, W. en VAN DEN EERENBEEMT, F. (2010), 'Bezuinigen: een uitgelezen kans (op echte innovatie)' in *Bibliotheekblad*, 15, (8): 18-20.
- HUXHAM, C. en VANGEN, S. (2004), 'Doing Things Collaboratively: Realizing the Advantage or Succumbing to Inertia?' in *Organizational Dynamics*, 33, (2): 190-201.
- HUXHAM, C. en VANGEN, S. (2005), *Managing to Collaborate. The theory and practice of collaborative advantage*, London: Routledge, 271 p.

KOOMANS, L. (2003), *Marktgericht denken in en vanuit de bibliotheek: positionering, vernieuwing en profilering van een branche*, Leidschendam: Biblion Uitgeverij, 240 p.

PINE, B.J. en GILMORE, J.H. (1999), *The Experience Economy*, Boston: Harvard Business School Press, 254 p.

PINE, B.J. en GILMORE, J.H. (1998), 'Welcome to the Experience Economy' in *Harvard Business Review*, 76, (7/8): 97-105.

PRAHALAD, C.K. en RAMASWAMY, V. (2000), 'Co-opting Customer Competence' in *Harvard Business Review*, 78, (1): 79-88.

PRAHALAD, C.K. en RAMASWAMY, V. (2008), *De toekomst van de concurrentie. Waarde creëren samen met de klant*, Amsterdam/Antwerpen: Business Contact, 263 p.

PRAHALAD, C.K. en RAMASWAMY, V. (2003), 'The New Frontier of Experience Innovation' in *MIT Sloan Management Review*, 44, (4): 12-18.

ROBBINS, S. en COULTER, M. (2008), *Management*, Amsterdam: Pearson Education Benelux, 547 p.

SCHRAMME, A. (2009), *1+1=3? Over samenwerkingsverbanden in de culturele sector*, Leuven: LannooCampus, 141 p.

STAD LEUVEN (2010), 'Beide diensten hebben erbij gewonnen' in *LAVA*, 12: 6-7.

STAD LEUVEN (2011a), 'Samen onder dak' in *LAVA*, 14: 10-11.

SUNDBO, J. (2009), 'Innovation in the experience economy: a taxonomy of innovation organisations' in *The Service Industries Journal*, 29, (4): 431-455.

VALLET, N., DE MEY, R. EN MARCHAND, K. (2010), *Het creatieve geheugen*, Brussel: Politeia, 232 p.

VAN BREUGEL, S. (2007), *De bibliotheek als professionele organisatie*, Leidschendam: Biblion Uitgeverij, 178 p.

VERBERGT, B. (2011), 'De bibliothecaris als stakeholdermanager' in *META*, 1, (2): 32-34.

VERBERGT, B. (2008), 'Strategische managementlessen uit de concurrentieanalyse van de podiumkunstensector in Vlaanderen' 9-53 in DE BRABANDER, G. en SCHRAMME, A. (red.), *Concurrentie in de wereld van kunst en cultuur*, Brussel: Politeia, 99 p.

VERBERGT, B. (2010), *Syllabus Algemeen en strategisch management*, Antwerpen: UA, 143 p.

WOODWARD, J. (2005), *Creating the Customer-Driven Library. Building on the Bookstore Model*, Chicago: American Library Association, 234 p.

Beleidsdocumenten bibliotheek Tweebronnen en stad Leuven

- BIBLIOTHEEK TWEEBRONNEN (2004), *Actieplan 2005*
BIBLIOTHEEK TWEEBRONNEN (2005), *Actieplan 2006*
BIBLIOTHEEK TWEEBRONNEN (2006), *Actieplan 2007*
BIBLIOTHEEK TWEEBRONNEN (2007), *Actieplan 2008*
BIBLIOTHEEK TWEEBRONNEN (2008), *Actieplan 2009*
BIBLIOTHEEK TWEEBRONNEN (2009), *Actieplan 2010*
BIBLIOTHEEK TWEEBRONNEN (2010a), *Actieplan 2011*
BIBLIOTHEEK TWEEBRONNEN (2010b), *Beleidsnota 2011*
BIBLIOTHEEK TWEEBRONNEN (2010c), *Intentieverklaring*
BIBLIOTHEEK TWEEBRONNEN (2011), *Werkingsverslag 2010*
DEKONING, I. (2010), *Is de nieuwe bib beter dan de oude?*
DE SADELEER, D. (2006), *Antwoord op feedback C&B-bespreking 'oogst' gebruikersonderzoek*
DE SADELEER, D. (2009), *Visietekst belevenisbibliotheek*
DUSOLEIL, S. (2007), *Cultuurbeleidsplan 2008-2013*
MISSORTEN, S. (2010), *Taakverdeling frontoffice en backoffice*
STAD LEUVEN (2011b), *Financiële nota 2011*
VAN VAERENBERGH, J. (2011), *Ben je klaar voor het werken in processen?*

Beleidsdocumenten Vlaamse overheid

- COLTURA, M. en VERCRUYSSSEN, B. (2008), *Marketingstrategie*
GLORIEUX, I., MOENS, M. en VAN THIELEN, L. (2004a), *De bib, een huis vol meningen*
GLORIEUX, I., MOENS, M. en VAN THIELEN, L. (2004b), *De bib, een huis vol meningen – Leuven*
ONE AGENCY I.S.M. VLAAMSE REGERING (2007), *De digitale openbare bibliotheek in Vlaanderen. Een strategische blik op de toekomst*
SCHAUVLIEGE, J. (2010), *Beleidsbrief cultuur 2010-2011*
SCHAUVLIEGE, J. (2009), *Beleidsnota cultuur 2009-2014*
SCHAUVLIEGE, J. (2011), *Participatie in Vlaanderen 2009 - Toespraak*
STEUNPUNT BELEIDSRELEVANT ONDERZOEK CULTUUR, JEUGD EN SPORT, (2011), *Participatie in Vlaanderen 2009 – Highlights*
VLAAMSE OVERHEID (2001), *Decreet lokaal cultuurbeleid*

Documenten Nederlandse bibliotheken

- BOERMANS, A. [a.boermans@oba.nl] (2011), *E-mail van 2 mei 2011*
- BORNEMAN, M. [m.borneman@dok.info] (2011), *E-mail van 4 mei 2011*
- DEKONING, I. (2009), *Werkbezoek Delft*
- DOK (2011a), *DOK Actiefgids voorjaar 2011*
- DOK (2011b), *DOK Jaarverslag 2010*
- OBA (2011a), *OBA Journaal april 2011*
- OBA (2011b), *OBA Jaarverslag 2010*

Elektronische bronnen

- 23 DINGEN (2009), *Welkom bij 23 dingen*, (online),
<http://www.23dingen.be>, gelezen op 7 mei 2011
- BELL, S. (2011), *Delivering a Wow User Experience. Do Academic Librarians Measure Up?*, (online),
http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/events/national/2011/papers/delivering_wow.pdf,
gelezen op 18 april 2011
- BETER BESTUURLIJK BELEID (s.d.a), *Beter Bestuurlijk Beleid?*, (online),
<http://www2.vlaanderen.be/bbb/index.htm>, gelezen op 1 april 2011
- BETER BESTUURLIJK BELEID (s.d.b), *Waarom BBB?*, (online),
<http://www2.vlaanderen.be/bbb/krachtlijnen/index.htm>, gelezen op 1 april 2011
- BIBNET (2011a), *Vlaams e-boekplatform*, (online),
http://www.bibnet.be/portaal/Bibnet/Collectiebeheer/Vlaams_e-boekplatform, gelezen op 25
maart 2011
- BIBNET (2011b), *Bibliotheekportalen*, (online),
<http://www.bibnet.be/portaal/Bibnet/Publiekstoeppingen/Bibliotheekportalen>, gelezen op 25
maart 2011
- BIBNET (2011c), *Veelgevraagde collectie*, (online),
http://www.bibnet.be/portaal/Bibnet/Collectiebeheer/Veelgevraagde_collectie, gelezen op 18
mei 2011
- BIOS2 (s.d.), *Start*, (online),
<http://www.bibliotheekstatistieken.be>, gelezen op 18 mei 2011
- BOSWIJK, A., THIJSSSEN, T. en PEELEN, E. (2006), *A New Perspective on the Experience Economy*, (online),
<http://www.experience-economy.com/category/meta/publications>, gelezen op 11 maart 2011

BRUIJNZEELS, R. (2007), *De bibliotheek anders bekeken*, (online),
http://www.debibliotheken.nl/fileadmin/documenten/pdf_oranje/pdf_publicaties/Archief/Oud/De_Bibliotheek_Anders_Bekeken_versie_2.pdf, gelezen op 8 mei 2011

DE BIBLIOTHEEK (2011), *E-books eregalerij*, (online),
<http://www.bibliotheek.nl/pagina/14051.over-ebooks-eregalerij.html>, gelezen op 9 mei 2011

DE BRABANDER, G., VERCAUTEREN, E., WEIJTERS, A. en WUYTS, M. (2004), *Hocus pocus synergie*, (online),
http://depot.vti.be/dspace/bitstream/2147/289/3/HocusPocusSynergie_GDeBrabander.pdf, gelezen op 13 april 2011

DOK (2011c), *Nieuws en aanwinsten*, (online),
<http://www.dok.info>, gelezen op 5 mei 2011

EUTRIO (2010), *Congres e-inclusie wil nieuwe rol voor bibliothecaris*, (online),
<http://www.eutrio.be/nl/pressrelease/congres-e-inclusie-wil-nieuwe-rol-voor-bibliothecaris>, gelezen op 25 maart 2011

LEUVEN (2011a), *Bibliotheek*, (online),
<http://www.leuven.be/vrije-tijd/bibliotheek>, gelezen op 17 mei 2011

LEUVEN (2011b), *Leuven in cijfers*, (online),
<http://www.leuven.be/bestuur/leuven-in-cijfers/bevolking/aantal-inwoners>, gelezen op 14 mei 2011

LOCUS (2009), *Zeven uitdagingen voor de lokale bibliotheek*, (online),
<http://www.locusnet.be/portal/page/portal/ver-1/Locus/LokaalCultuurmanagement/Management%20Bib/Publieke%20Werken%20Bib/Zeven%20uitdagingen%20voor%20de%20lokale%20bib.pdf>, gelezen op 8 januari 2011

MIJN LEUVEN (2010), *Mijn Leuven voor jongeren*, (online),
<http://www.mijnleuven.be/jongeren>, gelezen op 18 mei 2011

OBA (2011c), *Over OBA*, (online),
http://www.oba.nl/index.cfm/t/Over_de_OBA/vid/041B1C3C-17A4-A597-D933022A56908CD6, gelezen op 5 mei 2011

OBA (2011d), *eBooks eregalerij geopend*, (online),
http://www.oba.nl/index.cfm/t/eBooks_eregalerij_geopend/objectid/AFECEBD2-0492-6A81-39267DA0FD8D6DC2/vid/BCC1F040-3FFA-497D-96CF4856180950BF/containerid/666415AA-C09F-296A-61DB669427684CB2/displaymethod/display_blog, gelezen op 9 mei 2011

OBA (2011e), *Aanbod voor het onderwijs*, (online),
<http://www.oba.nl/index.cfm/t/Educatie/vid/BC1138BB-3FFA-497D-9E425240916DA359>,
gelezen op 9 mei 2011

OCAI (2011a), *OCAI online*, (online),
<http://www.ocai-online.nl/ocai/>, gelezen op 19 mei 2011

OCAI (2011b), *Resultaten online cultuurtest (bibliotheek Tweebronnen)*, (online),
<http://www.ocai-online.nl/ocai/nl/resultaten/index.htm?hash=8ffbc0eb7c19a2fb17acd17f55406254>, gelezen op 19 mei 2011

OCAI (2011c), *Resultaten online cultuurtest (cultuurcentrum 30CC)*, (online),
<http://www.ocai-online.nl/ocai/nl/resultaten/index.htm?hash=287b2bee61b152e394f8be87a64bd976>, gelezen op 19 mei 2011

START TO READ (s.d.), *Welkom bij Start to read!*, (online),
<http://starttoread.be>, gelezen op 18 mei 2011

PINE, B.J. (2004), *What Consumers Want*, (online),
http://www.ted.com/talks/lang/eng/joseph_pine_on_what_consumers_want.html, gezien op 7
maart 2011

PROVINCIAAL BIBLIOTHEEKSYSTEEM (s.d.), *Wat is PBS?*, (online),
<http://www.vlaamsbrabant.be/vrije-tijd-cultuur/cultuur/bibliotheken/info-voor-bibliotheken/provinciaal-bibliotheekstelsel-pbs-/wat-is-pbs/index.jsp>, gelezen op 6 mei
2011

VAN DOREN, C. (2011), *De boekenwereld mag een revolutie verwachten*, (online),
<http://www.standaard.be/artikel/detail.aspx?artikelid=JH398600>, gelezen op 22 april 2011

WEIJTERS, A. (2004), *Mogelijkheden tot synergie in de cultuursector*, (online),
http://www.adriweijters.be/tekst/Synergie%20in%20cultuursector_cultuurfonds_16.pdf,
gelezen op 18 mei 2011

WIKIPEDIA (2011a), *Informatiegeletterdheid*, (online),
<http://wiki.informatiegeletterd.be/index.php/Hoofdpagina>, gelezen op 25 maart 2011

WIKIPEDIA (2011b), *Digitale kloof*, (online),
http://wiki.informatiegeletterd.be/index.php/Digitale_kloof, gelezen op 5 mei 2011

WIKIPEDIA (2011c), *Third place*, (online),
http://en.wikipedia.org/wiki/Third_Place, gelezen op 5 mei 2011

WUYTS, M. (2004), *Onderzoek naar kritische succesfactoren voor samenwerking*, (online),
http://depot.vti.be/dspace/bitstream/2147/289/5/Succesfactoren2004_MWuyts.pdf, gelezen op
13 april 2011

Bijlage 1: Bezoek Nederlandse bibliotheken

Doel bezoek

De opzet van het bezoek aan de Nederlandse bibliotheken was een aantal goede voorbeelden in Nederland van naderbij bekijken om de overgang te kunnen maken van de theorie van de beleveniseconomie naar de praktijk van de belevenisbibliotheek.

Selectie bibliotheken

Op aanraden van de promotor werd gekozen voor de openbare bibliotheek van Amsterdam (OBA) en in overleg met het afdelingshoofd van de bibliotheek werd ook geopteerd voor de openbare bibliotheek van Delft (DOK). Dit zijn twee bibliotheken die de grenzen van de sector verleggen door voortdurend in te spelen op nieuwe ontwikkelingen.

Bezoek

Voor het bezoek werd contact opgenomen met beide bibliotheken om een gesprek aan te vragen, maar dat was niet mogelijk. In DOK kon wel aangesloten worden bij een rondleiding. Via e-mailverkeer konden er achteraf nog een aantal vragen gesteld worden. De voorbeelden in de tekst zijn dan ook gebaseerd op verschillende bronnen, die ook terug te vinden zijn in de bibliografie.

OBA

- bezoek op 18 april 2011: eigen observatie en brochures
- e-mailverkeer met Annemarije Boermans, hoofd afdeling marketing & PR
- jaarverslag
- website

DOK

- bezoek op 19 april 2011: eigen observatie, rondleiding en brochure
- e-mailverkeer met Mark Borneman, manager communicatie & marketing
- verslag werkbezoek Tweebronnen
- jaarverslag
- website

Bijlage 2: Methodologie interviews

Doel interviews

De interviews hebben een tweevoudig doel: enerzijds polsen in welke mate de doelstellingen uit de beleidsdocumenten van de bibliotheek aanwezig zijn in de praktijk, anderzijds achterhalen in welke mate er overeenstemming over is en wat eventuele aandachtspunten zijn.

Selectie steekproef

In samenspraak met het afdelingshoofd van de bibliotheek werden een aantal medewerkers van de bibliotheek en het cultureel centrum geselecteerd als bevoorrechte getuigen die meer konden vertellen over de invulling van de belevenisbibliotheek en de samenwerking met 30CC. Dat waren in de eerste plaats het diensthoofd en de vier deskundigen publiekswerking. Daarnaast werd ervoor geopteerd om in de mate van het mogelijke ook nog een aantal andere medewerkers om een gesprek te vragen, namelijk de deskundige onderzoek en communicatie, het diensthoofd onthaal, het diensthoofd collectiebeheer en de deskundigen collectiebeheer. Bij 30CC werden de volgende personeelsleden gevraagd: de programmator klassieke muziek, de programmator theater, de programmator literatuur en de programmator jeugd.

Overzicht interviews

Vervolgens werden al deze mensen gecontacteerd met de vraag of ze tussen 26 en 29 april 2011 konden deelnemen aan een interview. Voor de meesten was dit geen probleem, maar voor een aantal medewerkers was het door omstandigheden niet mogelijk in die periode en evenmin op korte termijn af te spreken. Na de gesprekken bleek dat ook niet meer nodig, aangezien de interviews genoeg gelijklopende informatie opgeleverd hadden. Dit is de lijst met bevoorrechte getuigen, die ook als basis dient voor de verwijzingen in de tekst:

Interview 1: Ivo Dekoning: deskundige marktonderzoek en promotie

Interview 2: Marleen Degryse: deskundige collectiebeheer fictie

Interview 3: Kathy Gilis: deskundige collectiebeheer klank en beeld

Interview 4: Marlies Van Eeckhoutte: deskundige publiekswerking klank en beeld

Interview 5: An Steppe: deskundige publiekswerking jeugd

Interview 6: Ria Menten: deskundige collectiebeheer non-fictie

Interview 7: Annick Dumalin: programmator muziek

Interview 8: Veerle Van Schoelant: programmator theater

Interview 9: Christel Verbraeken: deskundige publiekswerking fictie

Interview 10: Patrick Verboven: diensthoofd publiekswerking

Interview 11: Liesbet Borremans: deskundige publiekswerking non-fictie

Interview 12: Sofie Missorten: diensthoofd onthaal

Interview 13: Danny Theuwis: programmator literatuur

Vragenlijst

Aangezien de interviews een verkennende functie hebben, zijn ze semi-gestructureerd. Dat wil zeggen dat er gewerkt wordt met een topicgids van onderwerpen die aan kunnen komen in het gesprek, zonder een vaste volgorde op te leggen. Het is immers de bedoeling om de getuigen zoveel mogelijk zelf aan het woord te laten. Deze vragenlijst bevatte een aantal algemene vragen die in alle interviews terugkwamen, maar ook een aantal specifieke vragen die meer afgestemd waren op de verschillende groepen.

In wat volgt, overlopen en motiveren we de onderwerpen in de topicgids. Zowel de topicgids als een voorbeeldvragenlijst staan in de volgende bijlagen.

Elk gesprek startte met een korte voorstelling van het onderzoek om de vragen goed te situeren. Vervolgens werd gevraagd naar de functie en de herstructurering. Op basis van deze vragen was het mogelijk om de impact van de hervormingen te doorgronden. Elk gesprek eindigde met de vraag om de OCAI-vragenlijst in te vullen en terug te bezorgen.

Algemene vragen voor de medewerkers van de bibliotheek betroffen de invulling van de belevenisbibliotheek, de aandacht voor klantgerichtheid, de interne samenwerking, de alliantie met 30CC en de inhoud van de digitale bibliotheek. Via deze thema's konden alle aspecten aan bod komen die een rol spelen bij de belevenisbibliotheek.

Specifieke vragen voor de deskundigen collectie handelden over de criteria die een rol spelen in een vraaggericht collectiebeleid. Bij de deskundigen publiekswerking werd er dieper ingegaan op klantgerichtheid en de verschillende onderdelen van de belevenisbibliotheek, zoals de belevenisdimensies en de eigenheid van de bibliotheek. Omdat het diensthoofd publiekswerking de afdeling al eens had voorgesteld, werden de algemene vragen geschrapt en vervangen door specifieke vragen over de wisselwerking tussen het management en de andere medewerkers, evenals de inrichting van de bibliotheek.

Ook aan het diensthoofd onthaal werden specifieke vragen gesteld, in die zin dat er vooral aandacht besteed werd aan de klantenrelatie. En bij de deskundige marktonderzoek en promotie werd dan weer vooral aandacht besteed aan marketing en marktonderzoek.

In de interviews met de programmatoren werd nagegaan in welke mate ze vertrouwd waren met de invulling van de belevenisbibliotheek en of belevenissen ook een rol spelen in het cultureel centrum. De meeste aandacht ging uiteraard naar de samenwerking met de bibliotheek, meer bepaald de motieven, de voordelen en de moeilijkheden die verbonden zijn met de alliantie.

Verwerking

De interviews werden allemaal opgenomen, kernachtig uitgeschreven en gestructureerd op basis van de onderwerpen in de topicgids. Vervolgens werden de antwoorden gecatalogiseerd in een tabel om een overzicht te bekomen van de verschillende antwoorden die thuishoren onder een bepaald thema. Er werd ook aan toegevoegd in welke interviews de uitspraken gedaan werden, waardoor ze makkelijk terug te vinden waren. Hoewel het niet de bedoeling was om te turven, maakte deze werkwijze wel duidelijk welke punten zwaarder doorwegen. Ook de extra onderwerpen die aan bod kwamen, werden in de tabel gezet.

Aangezien de uitspraken in de interviews vertrouwelijk zijn, werden ze niet volledig uitgeschreven en werden ze alleen bezorgd aan de drie beoordelaars van deze masterproef, te weten de promotor, de projectbegeleider en de derde lezer. De originele geluidsbestanden zijn in het bezit van de auteur.

Bij de verwerking van de interviews moet nog een laatste opmerking gemaakt worden. In interviews 5 en 12 is het laatste stuk door een technisch probleem niet opgenomen. Daar wordt dus ook niet uit geciteerd in de tekst. Omdat er tijdens de interviews wel kernwoorden zijn neergeschreven, kon de informatie toch verwerkt worden in de catalogisatietabel.

Topicgids

Algemeen bibliotheek en 30CC

- Functie
- Herstructurering
- OCAI-vragenlijst

Algemeen bibliotheek

- Klantgerichtheid
- Belevensbibliotheek
- Samenwerking in de bib
- Samenwerking met 30CC
- Digitale bibliotheek

Deskundigen collectie

- Criteria vraaggerichte collectievorming

Diensthofd en deskundigen publiekswerking

- Soorten belevissen
- Eigenheid bibliotheek

Diensthofd publiekswerking

- Wisselwerking
- Inrichting

Diensthofd onthaal

- Klantgerichtheid

Deskundige communicatie en marktonderzoek

- Marketing
- Interesseprofielen
- Marktonderzoek
- BIOS

Programmatoren 30CC

- Belevensbibliotheek
- Samenwerking met de bibliotheek

Vragenlijst deskundigen publiekswerking

Introductie onderzoek

Functie

Zou je me kunnen zeggen wat je functie precies inhoudt?

Herstructurering

Ik heb begrepen dat het organogram nog maar pas helemaal aangepast is. Is je rol in de bibliotheek veranderd? Zo ja, hoe?

Belevensbibliotheek

- Wat houdt het concept belevensbibliotheek allemaal in?
- Word je betrokken bij de invulling van het concept belevensbibliotheek en kun je suggesties doen om nieuwe belevissen te creëren?

Klantgerichtheid

- Belevenscreatie houdt in dat de gebruikers en hun behoeften centraal komen te staan. Klantgerichtheid is dus erg belangrijk. In welke mate is er interactie met de gebruikers?
- Ben je bewust bezig met het creëren van een aangename belevenis?
- Stap je zelf toe op bezoekers om hen te helpen of een reactie te vragen?
- Zijn er richtlijnen hoe je gebruikers moet benaderen?
- Word je daarop beoordeeld?

Soorten belevissen

- Welke soorten belevissen bieden jullie aan?
- Vertrek je vanuit het boekenaanbod of hou je ook rekening met wat klanten vragen?

Eigenheid bibliotheek

Wordt er rekening gehouden met de eigenheid van de bib of kan alles er plaatsvinden?

Samenwerking in de bib

De omschakeling naar de belevensbibliotheek betekent dat je veel meer moet samenwerken: zowel met andere bibmedewerkers, namelijk de deskundigen publiekswerking, als met de programmatoren van 30CC. Hoe verloopt de interne samenwerking?

Samenwerking met 30CC

- Ook de samenwerking met 30CC is nog maar pas gestart. Hoe gaat dat?
- Wat zijn de motieven voor de samenwerking tussen de bib en het cc?
- Wat zijn voordelen aan de samenwerking?
- Wat zijn moeilijkheden?
- Zijn de volgende elementen aanwezig: gezamenlijke doelstellingen, gelijkwaardige inbreng, overlegstructuren, coördinatie- en communicatieprocessen?

Digitale bibliotheek

Op welke manier bouwen jullie een digitale bib uit?

Vragenlijst

Ik zou graag een beter zicht krijgen op de organisatiecultuur van de bib. Zou je het zien zitten om een korte vragenlijst in te vullen?

Catalogisatietabel

Bibliotheek en 30CC

Herstructurering	Funcieverandering		Alle interviews
	Bevoegdheidsafbakening	Duidelijk Onduidelijk Te veel taken Te weinig personeel Taken bij anderen	Interview 6 Interview 1, 2, 3, 9, 11 Interview 1, 5 Interview 1, 3, 4, 5, 10 Interview 3, 6
	Andere vaardigheden		Interview 9, 11, 12
	Nood aan ondersteuning		Interview 9, 10, 11

Bibliotheek

Klantgerichtheid	Interactie	Infobalie	Interview 2, 4, 5, 9, 10, 11, 12	
		Antennes	Interview 4, 13	
		Web 2.0	Interview 4	
		Evaluatie	Interview 5	
		Tussen rekken	Interview 5, 9, 10, 11	
		Persoonsgebonden	Interview 5, 9, 10, 11	
		Selectie publiekswerkers	Interview 5, 9	
Belevensbibliotheek	Work in progress		Interview 1, 2, 5, 9, 10	
	Actualiteit		Interview 4, 6	
	Activiteiten		Interview 2, 4, 9, 11	
	Presentatie collectie		Interview 2, 9, 10, 11	
	Verblijfsfunctie		Interview 1, 10	
	Inrichting		Interview 5, 9, 10, 11	
Samenwerking in bib	Informatiebemiddeling	Overleg	Interview 10	
		Overleg	Formeel	Interview 2, 5
			Informeel	Interview 2, 5
			Te weinig	Interview 3, 6, 10, 11

Samenwerking 30CC	Overleg	Te weinig Te druk Te ver In de bib voor 30CC	Interview 3, 4, 6, 9, 10, 11 Interview 3, 5, 9, 10 Interview 9 Interview 3, 4, 5, 9, 10
	Promotie		Interview 3, 4, 5, 6, 11
	Meer doen		Interview 5, 6, 9, 10, 11
	Gelijkwaardigheid	Te weinig	Interview 6, 9, 10
	Prioriteit	Meer in de bib	Interview 5, 10
	Budgetten	Onduidelijk	Interview 9, 11
	Onduidelijkheid		Interview 9, 10, 11
	Geen doelstellingen		Interview 9
	Twee snelheden		Interview 9, 10, 11
	Aanvullend		Interview 9, 10, 11
	Geen coördinatie		Interview 9
	Gebrek aan vertrouwen		Interview 10, 11
	Organisatieculturen	Verschillend	Interview 10
	Eén cultuurbeleving		Interview 10
	Expertise delen		Interview 10
	Groter publiek		Interview 10
	Digitale bibliotheek	Website	
Web 2.0			Interview 2, 4, 11
Digitaal materiaal			Interview 2, 3, 6
Verder uitbouwen			Interview 2, 3, 5, 6, 10, 11
Te weinig tijd			Interview 2
Ideeën overnemen			Interview 1, 2, 5, 9, 10
Digilab			Interview 10, 12
E-inclusie			Interview 10
Ieders taak			Interview 10
Portaal			Interview 10
Fundels		Interview 5, 10	

Collectiebeheer

Vraaggericht beheer	Afvoercriteria	Collectiebeleidsplan	Interview 2, 3
		Uitleencijfers	Interview 3, 6
	Aankoopcriteria	Uitleencijfers	Interview 2
		Reservaties	Interview 2
		Suggesties	Interview 2, 3, 6
		Zichtzending	Interview 6
		Actualiteit	Interview 3, 6
		Activiteiten	Interview 6
	Marktonderzoek	Interview 3	

Publiekswerking

Soorten belevenissen	Actualiteit		Interview 4
	Aanbod		Interview 4, 11
	Budget		Interview 4
	Niet de vraag		Interview 4
	Leeftijd		Interview 5
	Gratis		Interview 5
	Jaarprogramma		Interview 5, 10, 11
	Interactief		Interview 5
	Afwisselend		Interview 5
	Aanvullend		Interview 9, 10
Eigenheid bibliotheek	Bepalend		Interview 5, 9, 10
Wisselwerking			Interview 1, 2, 9, 10, 11

Onthaal

Klantgerichtheid	Taken onthaalpersoneel		Interview 12
	Checklist infobalies		Interview 9, 10, 12
	Voorbeeldfunctie		Interview 12

Communicatie

Marketing	Beginstadium	Kleine acties zelf	Interview 1, 9, 11
		Grote acties anderen	Interview 1
		Meer doen	Interview 1, 13
		Boekhandel	Interview 1
Marktonderzoek	Nieuwe bib	Positief	Interview 1
	Collectie	Praktisch	Interview 1, 3
	Turven		Interview 1
Interesseprofielen			Interview 1, 9
30CC			
Belevissen	Belevenisbib	Work in progress	Interview 7, 8
	Belevissen in 30CC	Extra's	Interview 7, 8, 13
Samenwerking	Overleg	Te weinig	Interview 7, 8, 13
	Geen coördinatie		Interview 7
	Meer doen		Interview 7, 8, 13
	Promotie	Door de bib	Interview 7, 8
		Door 30CC	Interview 7, 8
	Geen doelstellingen		Interview 7
	Eigenheid behouden		Interview 7
	Motieven	Opgelegd	Interview 7, 8
		Huis Tweebronnen	Interview 7, 8
		Ondersteuning bib	Interview 7, 8
		Opportunities	Interview 8
	Voordelen	Niet duidelijk	Interview 7, 8
		Op termijn wel	Interview 7, 8
		Linken leggen	Interview 7, 8
		Publiek	Interview 8
	Gelijkwaardigheid	Te weinig	Interview 7, 8
		Andere verwachtingen	Interview 10, 13
	Twee snelheden		Interview 7, 8

Aandachtspunten	Coördinatie	Interview 7, 13
	Overleg	Interview 7, 8, 13
	Nieuwe vaardigheden bib	Interview 7, 8, 13
	Gebrek vertrouwen bib	Interview 7
Organisatiecultuur		Interview 7, 8, 13
Onduidelijkheid		Interview 7, 8

Extra

Opleiding	Info delen	Interview 1, 2
Interne communicatie	Bibtalk	Interview 2
Uitleencijfers	Niet meer heilig	Interview 1
Deskundige digitale bib		Interview 1
Samenwerking anderen		Interview 5, 10
Funcatieveisten	Geen bibdiploma	Interview 9

Bijlage 3: Methodologie OCAI-vragenlijst

De OCAI-vragenlijst

Het Organizational Culture Assessment Instrument werd ontwikkeld door de Amerikaanse professoren Cameron en Quinn om de cultuur van een organisatie te meten. (OCAI, 2011a en Verbergt, 2010). De test bepaalt in welke mate de organisatie overeenkomt met een van de volgende culturen: een familiecultuur, adhocratiecultuur, hiërarchiecultuur of marktcultuur. De test kan gratis online uitgevoerd worden op de website: <http://www.ocai-online.nl/ocai>.

Doel OCAI-vragenlijst

Het doel van deze methode is een zicht te krijgen op de organisatiecultuur van de bibliotheek en die van het cultureel centrum en te achterhalen of er verschillen zijn tussen beide organisaties die een rol spelen bij de samenwerking.

Selectie steekproef

Om de resultaten van de OCAI-vragenlijst in de juiste context te kunnen plaatsen, werden de enquêtes alleen bezorgd aan de medewerkers die ook gevraagd werden voor de interviews. Het is immers op basis van hun antwoorden dat we de belevenisbibliotheek bespreken en de factoren die daarbij een rol spelen.

Overzicht OCAI-vragenlijst

De OCAI-vragenlijsten werden na elk interview meegegeven met de vraag ze anoniem in te vullen en terug te bezorgen. Een lege voorbeeldvragenlijst staat in de volgende bijlage. Ook de medewerkers die tot de steekproef behoorden maar niet geïnterviewd werden, kregen een vragenlijst. Er werden zestien vragenlijsten verdeeld, twaalf in de bibliotheek en vier in 30CC. Daarvan kwamen er uiteindelijk negen terug, zes van de bibliotheek en drie van 30CC.

Verwerking

De waarden uit de enquêtes van elke organisatie werden samengevoegd in een bestand om de gemiddelde waarde te kunnen bepalen, die dan werd ingegeven op de site. Die levert direct een grafiek aan met de scores op de verschillende dimensies. De resultaten staan in de tekst, waar ze ook besproken worden, maar ze kunnen ook nog online geraadpleegd worden via deze urls:

Bibliotheek Tweebronnen: <http://www.ocai-online.nl/ocai/nl/resultaten/index.htm?hash=8ffbc0eb7c19a2fb17acd17f55406254>

Cultuurcentrum 30CC: <http://www.ocai-online.nl/ocai/nl/resultaten/index.htm?hash=287b2bee61b152e394f8be87a64bd976>

OCAI-vragenlijst

Beste medewerker,

Ik doe onderzoek naar de belevenisbibliotheek en de samenwerking met 30CC. Daarom zou ik graag meer weten over de cultuur van de organisatie waarin u werkt. Het invullen van deze vragenlijst neemt slechts 10 minuten van uw tijd in beslag en de antwoorden worden volledig anoniem verwerkt. Alvast hartelijk bedankt voor uw medewerking.

Lieselotte De Snijder, Masterstudent Cultuurmanagement

Instructies bij het invullen

De vragenlijst bestaat uit 6 groepen van 4 uitspraken die u twee keer beantwoordt. De eerste keer geeft u aan hoe uw organisatie er op dit moment uitziet. De tweede keer vult u in hoe u zou willen dat de organisatie eruitziet om succesvol te zijn.

Verdeel telkens 100 punten over de vier uitspraken, afhankelijk van de mate waarin de uitspraak past bij uw organisatie. Geef veel punten aan de uitspraak die het best bij uw organisatie past en weinig of geen punten aan die uitspraak die het minst past bij uw organisatie. Let erop dat het totaal van de vier vragen uitkomt op 100 punten.

Bekijk de stellingen globaal, dus qua strekking en niet op afzonderlijke woorden. Volg uw eerste impuls, vaak is dat de juiste. Deze test werkt door een snelle, globale en herkenbare typering. Goede of foute antwoorden bestaan niet, evenmin als een goede of foute cultuur.

Vragenlijst 1: Huidige situatie

Groep 1

Verdeel 100 punten over de volgende uitspraken:

De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	
De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	
De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.	
De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele processen bepalen in het algemeen wat de mensen doen.	

Groep 2

Verdeel 100 punten over de volgende uitspraken:

De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.	
De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.	
De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	
De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende efficiënte machinerie.	

Groep 3

Verdeel 100 punten over de volgende uitspraken:

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.	
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.	
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.	
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.	

Groep 4

Verdeel 100 punten over de volgende uitspraken:

De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.	
De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.	
De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.	
De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.	

Groep 5

Verdeel 100 punten over de volgende uitspraken:

De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.	
De organisatie definieert succes als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.	
De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.	
De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.	

Groep 6

Verdeel 100 punten over de volgende uitspraken:

De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.	

Vragenlijst 2: Gewenste situatie

Groep 1

Verdeel 100 punten over de volgende uitspraken:

De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	
De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	
De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.	
De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele processen bepalen in het algemeen wat de mensen doen.	

Groep 2

Verdeel 100 punten over de volgende uitspraken:

De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.	
De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.	
De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	
De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende efficiënte machinerie.	

Groep 3

Verdeel 100 punten over de volgende uitspraken:

Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.	
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.	
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.	
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.	

Groep 4

Verdeel 100 punten over de volgende uitspraken:

De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkelingen. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.	
De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.	
De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.	
De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.	

Groep 5

Verdeel 100 punten over de volgende uitspraken:

De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.	
De organisatie definieert succes als het kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.	
De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.	
De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.	

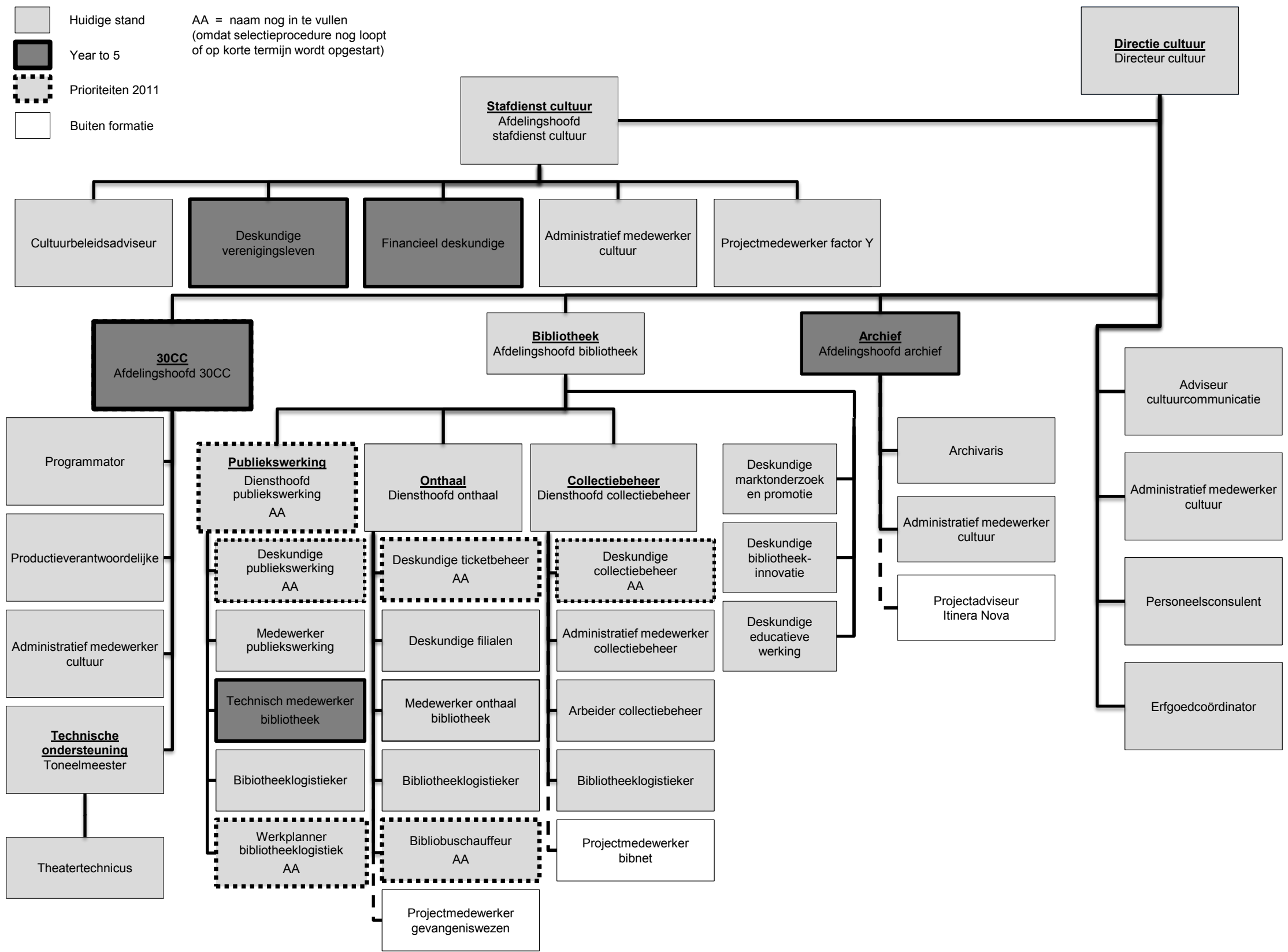
Groep 6

Verdeel 100 punten over de volgende uitspraken:

De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.	

Bijlage 4: Organogram directie cultuur

- Huidige stand
 - Year to 5
 - Prioriteiten 2011
 - Buiten formatie
- AA = naam nog in te vullen
(omdat selectieprocedure nog loopt of op korte termijn wordt opgestart)



Bijlage 5: Fragment Cultuurbeleidsplan 2008-2013

4.2.2 Bibliotheek Tweebronnen: van uitleenbibliotheek naar verblijfs- en beleefbibliotheek

De opdracht die wordt vervuld is: zorgen voor zinvolle vrijetijdsbesteding, kennisverwerving, nieuwe media-educatie, partner op het vlak van educatie en culturele activiteiten. De bibliotheek staat zowel voor het grote cultuurwerk (literatuur, kennis, muziek) als kleine cultuur (deel uitmakend van het leven van alledag: reizen, koken,...)

De bibliotheek moet inspelen op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen, zoals een veranderende samenstelling van de bevolking, het toenemen van ontleding, het streven naar levenslang leren; ook recreatie en persoonlijke ontwikkeling wordt hoog aangeslagen.

De bibliotheek staat midden in de lokale samenleving: is iets van ons allemaal.

Alle middelen worden ingezet voor een goed en modern bibliotheekwerk en een toekomstbestendige organisatie.

De bibliotheek werkt verder aan de implementatie van haar missie BIBLIO: een acroniem dat de opdracht aangeeft waarvoor men staat : **B**ehulpzaam, **I**edereen, **B**Lijvend alert, **I**nformerend, **O**penbaar. Van daaruit worden de strategische keuzes bepaald.

✓**infrastructuur** 'er is voor alle inwoners een bibliotheek in de buurt'

- zij biedt als meest gedecentraliseerde plek (filialen, bibliobus, bibservicepunten, internettoepassingen) een platform aan de andere culturele instellingen;
- zij ontwikkelt nieuwe bibliotheekconcepten in de filialen en bouwt op diverse locaties bibliotheekservicepunten uit;
- de bibliotheek heeft een groot bereik en is gemakkelijk toegankelijk (zowel fysiek als virtueel);
- is een plek van ontmoeting.

✓**collectieaanbod en activiteiten** 'bibliotheekbezoek is een feest'

- de bibliotheek zorgt voor een verruiming van de blik - als "venster op de wereld", met naast een uitgebreid aanbod aan literatuur, tijdschriften en kranten, digitale en audiovisuele informatie, databanken, ook heel wat interessante randactiviteiten;
- zij geeft de klant wat hij wil (vraaggericht aanbod), maar geeft hem ook de kans om nieuwe dingen te leren kennen (de zorg voor een coherent uitgebouwde collectie);
- de bibliotheek werkt mee aan de landelijke campagne voor een nieuw fris imago (*cool en mag het soms ook wat freaky zijn?*).

✓**krachtig leercentrum** 'de bibliotheek maakt je slim'

- de bibliotheek als breed cultuur- en informatiepunt, die zorgt voor de structurering en de betrouwbaarheid van de geboden informatie;
- zorgt voor nieuwe accenten in de dienstverlening met behulp van de technologische vernieuwingen in de sector;
- zorgt ervoor dat de inwoners in contact komen met het rijke Leuvens literair verleden;

✓**samenwerking** 'de bibliotheek als alerte partner'

- de bibliotheek zorgt voor het opbouwen en verbreden van haar rol in het lokale educatieve netwerk door mee te stappen in het project brede school;
- zij werkt samen met de universiteitsbibliotheek om te komen tot een betere onderlinge doorverwijzing;
- zij wil – in samenspraak met alle andere partners – zorg dragen voor een coherente communicatievoering;
- zij zorgt voor de uitwisseling van expertise met andere bibliotheken in binnen- en buitenland (o.a. met zusterstad 's Hertogenbosch).

UITDAGINGEN

✓**grootschaligheid**

- de grote uitdaging voor de bibliotheek ligt in het verlengde van het digitaliseringsproces waarbij grote netwerken tussen de bibliotheken worden gerealiseerd of verder uitgewerkt (o.a. VLACC²⁴, PBS²⁵).

²⁴ VLACC: Vlaamse Centrale Catalogoog

²⁵ PBS: Provinciaal Bibliotheek Systeem

✓inspelen op nieuwe technologische mogelijkheden

- implementatie van RFID²⁶ zal leiden tot een verbetering van de uitleenlogistiek, de uitbouw van een nieuw bibliotheekconcept en mogelijkheid tot uitbreiding openingsuren
- onderzoek naar implementatie nieuwe bibliotheekdiensten (vb. intelligente boekenkast)

✓nieuwe jobinvullingen personeel

- verschuiving van back-office naar front-officetaken: van beperking van repetitieve zaken naar meer inhoudelijke jobinvullingen, zoals informatieverstrekking, klantgerichte begeleiding en de ontwikkeling van allerlei activiteiten op het vlak van leesbevordering en met beeld- en auditief bibliotheekmateriaal.

✓nieuwe filialen in Wilsele en Kessel-lo

- het filiaal in Wilsele zal zich – naast het reguliere aanbod - specialiseren in wijkwerking. Het filiaal in Kessel-lo zal zich specialiseren in jeugd.

²⁶ Radio Frequency Identification, chiptechnologie om materialen te identificeren (o.a. voor beveiliging en inventarisering)

Bijlage 6: Intentieverklaring belevenisbibliotheek

INTENTIEVERKLARING De Bib, Tweebronnen

Ik

onderschrijf de missie van de belevenisbibliotheek en engageer me om mee de visie uit te werken en uit te dragen.

Hiertoe lever ik inspanningen om:

1. Mee te bouwen aan respect en vertrouwen.
2. Mijn verantwoordelijkheid te nemen en mee verantwoordelijk te zijn voor het geheel.
3. Open en direct te communiceren met de juiste/betrokken personen.
4. Informatie te delen, constructief mee te debatteren (argumenteren), beslissingen loyaal uit te voeren.
5. Professioneel om te gaan met elkaar.
6. Betrokkenheid/alertheid/aanwezigheid te tonen.
7. Teamwerking na te streven in elk team waar ik op een bepaald moment deel van uitmaak.

Leuven,

2010

Bijlage 7: Actieplan Bibliotheek Tweebronnen 2011

Bibliotheek Tweebronnen Actieplan 2011

Dit actieplan situeert zich binnen de context van het goedgekeurde beleidsplan cultuur 2008-2013. De doelstellingen werden opgesplitst naargelang hun belang doorweegt op lokaal of landelijk vlak of binnen de rol van Leuven als centrumstad. Vervolgens werden de verschillende acties geclusterd binnen de vooropgestelde strategische doelstellingen van het cultuurbeleidsplan.

doelstellingen op lokaal vlak

De bibliotheek profileert zich als een **belevensbibliotheek** : een plek waar je graag komt en waar je je welkom voelt. Een bibliotheek ook voor nieuwsgierige mensen, voor mensen die zich graag laten verrassen. Er is een veelzijdig aanbod en ruimte voor allerlei activiteiten, heel vlot bereikbaar voor iedereen.

Leuven, de creatieve stad bij uitstek

het creëren van een verrassende en dynamische bibliotheekomgeving : een heel eigen 'look and feel'

ACTIE: een zelfbedieningsbibliotheek op maat van de klant

De klant zoekt er zelf zijn weg en krijgt service op maat.

De traditionele ordeningsprincipes en conventionele manieren van presenteren worden doorbroken en sluiten beter aan bij de smaak en de beleving van de gebruiker van vandaag.

Het tot stand brengen van de belevensbibliotheek is een '*work in progress*'. We werken aan een levendige, interessante en interactieve setting waar veel te bekijken, te beluisteren, te ontdekken en te genieten valt. In 2010 werd de bovenverdieping volledig gereorganiseerd ; in 2011 wordt de benedenverdieping onderverdeeld in clusters, elk met een uitgesproken eigen karakter.

Op de bovenverdieping komt een Leuvenhoek, met daarin alles door en over Leuven. Er zal ook – op algemene vraag van het publiek – worden gezorgd voor een doordachte en mooie signalisatie.

timing: 2011 e. v.

BEGROTING :

- aankoop meubilair : 50.500€
 - o krantenmeubel
 - o meubel voor Leuvenhoek
 - o dvd-kast voor non-fictie
 - o stripbakken voor jeugd
 - o baliestoelen
- signalisatie :
 - o Interne signalisatie in hoofdbib : raming ?
- begeleiding herinrichting door binnenhuisarchitect : 5.000€

ACTIE : optimaliseren publiekswerking aan de balies

Optimaliseren van de werking van de nieuwe onthaal&ticketingbalie en de infobalies in de afdelingen fictie, non-fictie, muziek en jeugd. Goede afstemming tussen onthaalfunctie en informatiebemiddeling en onderlinge taakverdeling. Inhoudelijke uitbouw van de informatieve functie.

Inventariseren van gegevens ; analyseren van werkprocessen ; opmaken van flowcharts.

Zorgen voor optimale baliebezetting (onderzoek bezoekersaantallen ; turven aan balies).

Herkenbaarheid personeel.

ACTIE : klantenrelatieprogramma

De bibliotheek wil zich meer proactief opstellen naar het publiek toe en levert daardoor meer maatwerk dan vroeger. De klemtoon ligt op een professionele klantenbegeleiding en meer mogelijkheden tot interactie tussen gebruiker en personeel. Daartoe wordt in de loop van 2011 opnieuw een kleine bevraging aan het publiek georganiseerd. De publieksbevraging in 2010 was meer algemeen rond de vraag 'Is de nieuwe bibliotheek beter dan de oude ?' Ditmaal ligt de klemtoon op het bevragen van de samenstelling van de collecties en de georganiseerde activiteiten.

ACTIE : ontwikkeling communicatieplan

- optimaliseren interne communicatie door nieuwe overlegstructuur
- gerichte communicatie over de bibliotheekwerking in de wijken en over de bibliobuswerking. De filialen moeten meer zichtbaar aanwezig zijn in het straatbeeld
- optimaliseren externe communicatie (ook te bekijken vanuit directie cultuur)

timing: 2011 e. v.

BEGROTING :

- aankoop buitenbanners filialen : 3.000€
- prestaties van derden (o.a. drukwerk : 25.000€)

Een rijk en gevarieerd cultureel aanbod

een sterk verhaal door synergie tussen bibliotheek en cultuurcentrum :

ACTIE: ontwikkeling collectieplan

Dit behoort tot de opdracht van teams van deskundigen die instaan voor de samenstelling van de verschillende collectie-onderdelen (fictie, non-fictie, jeugd, jongeren, muziek en beeld) en deskundigen publiekswerking die zorgen voor de 'look en feel' binnen diezelfde onderdelen.

√ Een aantal **nieuwigheden** werden in 2010 geïntroduceerd en worden in 2011 verdergezet:

- de cambio-collecties : thematische collecties (staat o.a. op stapel : '1001 boeken die je gelezen moet hebben')
- zeer snel inspelen op actualiteit ; ook literair nieuws
- prikkelende presentaties (van nieuwe romans ; omkadering van lezingen die worden georganiseerd)
- speciale collectie ('lichtgewicht') vakantieboekjes

√ In het kader van leesbevordering wordt aandacht besteed aan **speciale doelgroepen**:

- de EHBL-afdeling (Eerste Hulp Bij Lezen) wordt uitgebreid (volwassenen)
- er wordt een Makkelijk Lezen Plein voor de jeugd uitgewerkt

- verdere uitwerking collectie 0 tot 3 jaar
- er wordt gestart met het aankopen van luisterboeken non-fictie

√ **Transversale samenwerking** tussen de bibliotheekteams en de programmatoren van 30CC. De samenwerking bestaat uit het linken van voorstellingen, muziektoptrédens, performances, ... aan de bibliotheekcollecties. Artiesten die geprogrammeerd zijn, zullen ook terug te vinden zijn in de bibliotheekcollectie.

timing: 2011

BEGROTING:

- budget collectievorming : 345.000€

ACTIE: maken van optelsom : 1 + 1 IS MEER DAN 2

√ De bibliotheek organiseert – samen met de programmatoren van het cultuurcentrum – een aantal activiteiten. In eerste instantie zijn dit de **4 jaarlijks terugkerende evenementen**:

- Kulturama (februari)
- Jeugdboekenweek (maart)
- Feest in de Boekerij (oktober)
- Rode Hond (november).

timing: 2011

BEGROTING:

- auteursrechten, honoraria,...: 20.000€

√ Gedurende het seizoen wordt bekeken welke **opportuniteiten** zich aandienen om samen te werken. Volgende producties komen in aanmerking:

- Lucifer (theater Zuidpool) + boek Lucifer van Connie Palmen
- Theaterproductie rond het boek De Leeuw van Vlaanderen van Conscience
- Behoud De Begeerte met bekende schrijvers rond het thema 'liefde'
- 'De vrouw die de horizon heeft bereikt' : een productie gemaakt en geschreven door Herman Brusselmans
- Productie Baal (theater Antigone) (Bertold Brecht)

√ De bibliotheek zorgt mee voor de **omkadering**:

- zorgt voor inleiding op activiteiten van 30CC (klassieke muziek : extra informatie over de performance of rond het instrument)
- communicatie naar het publiek : tafel met flyers, albums en artiesteninfo

√ De bibliotheek vult aan met **eigen** (bescheiden) **programmering**:

- Bart Van Loo (Valentijnscauserie)
- Bronte-lezing

De bibliotheek wil het publiek ook verrassen met een kleine maar aantrekkelijke Kuifje-tentoonstelling, naar aanleiding van de release van de Kuifje-film van Steven Spielberg (najaar 2011)

√ Filiaal **Kessel-lo** :

Deelname aan de voorbereiding en uitwerking van Carrousel (project 30CC)

ACTIE : kwaliteitsverhoging activiteiten

Binnen Tweebronnen worden activiteiten georganiseerd op een meer professionele manier
Technische ondersteuning vanuit 30CC voor o.a. uitrusting auditorium.

timing: 2011

BEGROTING:

- aankoop exploitatiemateriaal : 50.000€

ACTIE : mensen vertrouwd maken met digitale wereld

De bibliotheek wordt dé lokale referentieplek om nieuwe digitale toepassingen te beleven, te ontdekken en te gebruiken.

Het brede publiek maakt kennis met nieuwe bronnen en leert hiermee omgaan:

- e-books
- Bibportalen met rijke catalogusomgeving visueel attractief en interactief via aquabrowser

Het is waarschijnlijk aangewezen om hiervoor introductiesessies te voorzien

Ook de voorhanden zijnde databanken worden op een betere manier aangeboden.

timing: 2011 e. v.

BEGROTING :

- prestaties van derden (o.a. abonnementen op gespecialiseerde databanken Mediargus, Biblion,... : 25.000€)

Leuven, jongerenstad bij uitstek

de bibliotheek als plek waar jongeren en kinderen graag naartoe komen en elkaar (creatief) kunnen ontmoeten.

ACTIE : aanbrenge van frisse accenten in de jongerenplek

Naast een vernieuwde herinrichting wordt hier ook een collectie speciaal voor 16+ in ondergebracht. De bibliotheek schakelt hiervoor ook 'antennes' en 'installateurs' (project gecoördineerd door MAGDA cultuureducatief platform) mee in.

timing: 2011 e.v;

BEGROTING:

- via budget collectievorming en inrichting bibliotheek

Culturele bijscholing en ontwikkeling

de bibliotheek maakt je slim

ACTIE: inzetten op levenslang leren

Samenwerking met Vormingplus op diverse vlakken:

- organisatie Actualibib: lezingen rond actuele onderwerpen
- organiseren van computeropleidingen (basisopleidingen, leren downloaden, digitale fotografie, ...) in Digilab
- uitwerken project rond leeskringen
- organiseren auteurslezingen (ook in samenwerking met 30CC)

timing: 2011 e.v.

BEGROTING:

- via budget honoraria en auteurslezingen

Een sterk sociaal cultureel beleid

bevorderen van participatie en gemeenschapsvorming

ACTIE: creëren van lage drempels

- project rond organiseren van rondleidingen voor doelgroepen
 - opstartfase was najaar 2010
 - werven en inzetten vrijwilligers
 - opleiding vrijwilligers door LINC : methodiek rondleidingen
- 2011 : organiseren rondleidingen voor kortgeschoolden en allochtonen
 - ontwikkelen instrumenten voor het geven van rondleidingen (blog vrijwilligers, digitale rondleiding,...)

timing: 2011 e.v.

BEGROTING: /

ACTIE : bibliotheekwerking op maat van de filialen en uitleenpunten

√ Uitwerken van het **concept belevenisbibliotheek op maat van de filialen**:

- aangepaste uitwerking aan de hand van omgevingsanalyse
 - migrantenfamilies, jongeren en senioren vinden gemakkelijk hun weg naar de filialen
- uitbouwen goede samenwerking onthaalfunctie in hoofdbibliotheek en de filialen

√ Filiaal **Heverlee** :

- herinrichting filiaal
- samenwerking met verenigingen, scholen en de dienst bevolking

timing: 2011 e. v.

BEGROTING :

- via technische dienst

√ Filiaal **Vierhuizen Wilsele**

- onderzoek samenwerking met verenigingen en buurtscholen

√ **spelotheek**

- voorbereiding van online catalogus en reserveringsmogelijkheden

√ **gevangenisbibliotheken** (in hulp- en centrale gevangenis)

- uitwerking afsprakennota uit het convenant (afgesloten met de Vlaamse Gemeenschap in 2009)
- bijscholing bij en samenwerking met collegagroep uit andere gevangenisbibliotheken
- ondersteuning bij uitbouw beklagdenbibliotheek in de Centrale Gevangenis

timing: 2011 en verder

BEGROTING :

- inkomsten uit convenant : 35.000€ per jaar
- uitgaven : 35.000€ per jaar
 - o personeelskosten (via personeelsdienst)
 - o nieuwe aanwinsten collecties (via budget collectievorming)

doelstellingen op landelijk vlak

Het realiseren van grote netwerken tussen bibliotheken op landelijk niveau

ACTIE: meewerken aan project rond centraal collectioneren

- in samenwerking met BibNet en de vijf andere grote bibliotheekpartners (Antwerpen, Brussel, Brugge, Gent en Hasselt) dit nieuwe project opstarten

doelstellingen als centrumstad

Het uitoefenen van een voorbeeldfunctie voor de collega's uit de Vlaams-Brabantse bibliotheken.

ACTIE: participatie aan pilootproject Bibportalen van de provincie

Bibliotheekportalen is een samenwerkingsproject van het Agentschap voor Sociaal Cultureel Werk van de Vlaamse Gemeenschap, BibNet en de provincies. Het doel van het project is de ontwikkeling van een gemeenschappelijke, gebruiksvriendelijke en herkenbare zoekomgeving die toegang biedt tot de verzamelde bibliotheekcollecties in Vlaanderen. De bibliotheekgebruikers kunnen zo – om het even waar – op een gelijkaardige manier de fysieke en digitale bibliotheekcollecties doorzoeken en terugvinden in welke bibliotheek het werk aanwezig is.