

PERSONEELSMANAGEMENT IN DE DIGITALE BIBLIOTHEEK

Bij veranderingen speelt het personeel een cruciale rol. Welke nieuwe taken krijgen de medewerkers en hoe kunnen ze die vervullen? Human Resource Management biedt het management steun bij het ontwikkelen van een visie. Belangrijk is een doelgericht opleidings- en loopbaanbeleid. Hoe is dit toe te passen in de 'bibliotheekomgeving-in-ontwikkeling'?

Bibliotheeken hebben in de afgelopen jaren een stormachtige ontwikkeling doorgemaakt of zien zich voor diepgaande veranderingen gesteld. Het gaat hierbij, zoals bekend, vooral om veranderingen als gevolg van de toepassing van nieuwe technologieën en de vergroting van de elektronische mogelijkheden van de eindgebruiker. Meer en meer documentaire informatie komt digitaal beschikbaar, terwijl – zeker in de wetenschappelijke omgeving – het fysiek bezoeken van een bibliotheek niet meer altijd noodzakelijk is van de inhoud van informatie kennis te nemen of die informatie op de eigen werkplek te krijgen. Zeker is dat deze veranderingen door zullen gaan en ook in de jaren die voor ons liggen grote effecten zullen hebben. Een ontwikkeling in de richting van de digitale bibliotheek heeft diepgaande invloed op een ieder die in de bibliotheek werkzaam is en dus ook op het personeelsbeleid. De digitale bibliotheek leidt tot wijzigingen in het takenpakket van de bibliotheek, tot een gewijzigde relatie met de eindgebruiker, tot wijzigingen in de functies binnen de bibliotheken en veranderingen in informatie en mede daardoor tot andere opleidings-eisen voor medewerkers en aanpassingen in de organisatie en in de stijl van leidinggeven.

Terwijl bibliotheken zich op deze wijzigingen oriënteren of moeten oriënteren, worden binnen veel organisa-

ties inzichten over integraal management en modern personeelsbeleid geïntroduceerd. Beide ontwikkelingen staan bepaald niet haaks op elkaar, maar zullen elkaar kunnen ondersteunen en zelfs versterken.

Human Resource Management

In allerlei sectoren en bedrijven zien we thans een sterke tendens van decentralisatie en deregulering. Ook in het arbeidsvoorwaardenbeleid en in het sociaal beleid dat organisaties voeren is deze ontwikkeling doorgaans herkenbaar. Concreet betekent dit dat binnen instellingen en organisaties nieuwe keuzes worden gemaakt en verantwoordelijkheden worden gesteld. Een praktisch gevolg is dat de noodzaak van een integrale beleidsoriëntatie noodzakelijk wordt.

Deze integrale beleidsoriëntatie is primair de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden in een organisatie. Er is daarbij sprake van een veel nauwere verbinding tussen het op innovatie gerichte inhoudelijke beleid van een organisatie, het vermogen daar vorm en inhoud aan te geven en alle aspecten van het personeelsbeleid. 'Initiërend actief' en 'integraalmanagement' zijn hierbij sleutelwoorden. De keuzes worden niet meer gemaakt uit een beperkt spectrum van vastliggende regels of bepaald door historische waarden of ideeën. 'Integraal management' betekent doorgaans nadrukkelijk een breuk met een gangbare bedrijfscultuur.

De keuze voor integraal management gaat meestal gepaard met een vorm van decentralisatie van bevoegdheden. Bij de decentralisatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden moet in het oog gehouden worden dat de omvang van de eenheden een schaal en competentie hebben om eigen beleid uit te stippelen en waar te maken. Er is geen goede optimale schaalomvang aan te geven, omdat dit verschilt per organisatie. Van belang is echter wel dat de eenheid beschikt over voldoende reserve en bandbreedte om afwijkingen in de resultaten en effecten daarvan te kunnen opvangen. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan voldoende investering-

Mr. J.P.J. Geleijnse is bibliothecaris van de Katholieke Universiteit Brabant. J.-P. Gregoire is personeelsfunctionaris bij de Katholieke Universiteit Brabant.

smogelijkheden om te innoveren, noodzakelijke expertise die binnen de eenheid voorhanden is en een goede verhouding tussen de directe en indirecte kosten.

Decentralisatie 'op zich' is niet beter dan de vorm waarin jaren gewerkt is, het is een organisatorisch vormgegeven beleidsoptie voor innovatie. Men dient zich daarbij wel te realiseren dat over het algemeen decentralisatie binnen een organisatorisch verband vraagt om een grotere coördinatie en onderlinge afstemming van de samenstellende eenheden.

Een centrale vraag is hoe de onderdelen van de organisatie en daarin de individuele medewerkers, wat betreft hun mogelijkheden, activiteiten en prestaties, kunnen bijdragen aan de realisatie van de strategische doelen van de organisatie. Organisatiedoelen die een beleidsprioriteit hebben zouden daarom herkenbaar tot uitdrukking moeten komen in de individuele functiebeschrijvingen. Van belang is dat waar mogelijk een optimaal gebruik wordt gemaakt van de kwaliteiten en capaciteiten van de aanwezige medewerkers. Naamate een organisatie daar beter in slaagt, zal er sprake zijn van meer gemotiveerde medewerkers en daarmee van een beter resultaat.

Als men individuele output van een medewerker ziet als een bijdrage aan de organisatiedoelstelling, moeten deze bijdragen gerelateerd zijn aan taakstellende elementen binnen functies. Dit dient te geschieden in wisselwerking met het doelgericht gebruikmaken van de individuele capaciteiten en de motivatie van de medewerkers. Om die reden biedt een systeem van gedifferentieerde taakstellingen binnen (algemene) functiebeschrijvingen de mogelijkheid om motivatie en competenties van indivi-

duen af te stemmen op de aspecten van het bedrijfsproces. Binnen toepassing van integraal beleid zou dit bovendien kunnen leiden tot (tijdelijke) differentiatie in marginale beloningscomponenten op grond van overeengekomen en te realiseren of gerealiseerde afspraken (tijdelijke toelagen en/of gratificaties).

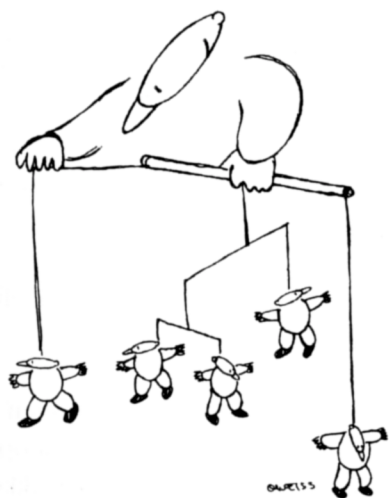
De consequentie van een dergelijke aanpak vereist wel systematische beoordeling van individuele bijdragen en dient derhalve een wezenlijk onderdeel van het integrale personeels- en organisatiebeleid te zijn.

In dit concept van 'Human Resource Management' (HRM) past, om Fruijtier¹ te citeren, 'dat HRM gericht is op korte en lange termijn besturen en beheersen van in-, door- en uitstroom van mensen binnen een organisatie, met als doel de continue aanwezigheid van voldoende goed gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers'. 'Mobiliteit' en 'flexibiliteit' zijn in een dergelijke opvatting centrale begrippen en veronderstellen op zijn minst dat aan zaken als 'training en scholing, voortdurende professionalisering, active loopbaanbegeleiding en assessment van uit- en doorgroeimogelijkheden op individueel niveau zowel als binnen het totaal bestand, nadrukkelijk aandacht wordt gegeven'. De vraag is of die begrippen ook van toepassing zijn op een bibliotheekorganisatie.

HRM in de bibliotheekomgeving

We zijn de specifieke consequenties van HRM-beleid binnen bibliotheken? Zonder een allesomvattende analyse te willen geven, kan wel een aantal kenmerkende personele aandachtspunten genoemd worden die specifiek zijn voor een bibliotheekomgeving:

- de specifieke bibliotheekopleiding, die doorgaans vereist is om in een bibliotheekomgeving te kunnen werken. Daarbij valt te denken aan de GO-opleidingen dan wel de IDM-opleidingen, die overigens noodzakelijkerwijze volop bezig zijn zich te heroriënteren en te vernieuwen. Voor de wetenschappelijke en speciale bibliotheken moet daarnaast de groeiende betekenis worden genoemd van een vakgerichte opleiding (bijvoorbeeld chemie, economie, rechten) voor een veel grotere groep van medewerkers dan enkel de 'vakreferent';
- de van nature geringe mobiliteit binnen het bibliotheekwezen en tussen bibliotheekfuncties en andere functies;
- de bandbreedte in de te onderscheiden niveaus in functies, van bibliothecaris, vakreferent, informatiespecialist, documentalist tot bibliotheekassistent. De schotten tussen deze niveaus zijn vaak behoorlijk hoog. Het blijkt in het algemeen vrijwel onmogelijk te zijn een natuurlijke doorstroming te realiseren zonder een gericht opleidings- en loopbaanbeleid;



- de opkomst en integratie van automatisering binnen het bedrijfsproces en de toenemende informatisering van de werkplek van de eindgebruiker, waardoor van de medewerkers een habitus van ‘permanente educatie’ vereist wordt, wil men blijven met de ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen vragen vaak ook om het aanbieden van volstrekt nieuwe diensten en om een andersoortige ordening van werkzaamheden;
- het veranderende profiel van de bibliotheek, waarbij in het algemeen sprake is van een actievere oriëntatie op de klant en meer marktgerichte benadering.

Informatisering en automatisering vergen veelal een andere organisatorische opzet van de bibliotheek en het werk. Ze vragen ook erg veel van de medewerkers:

- flexibele inzetbaarheid naast reguliere taken (projectparticipatie);
- wijziging van omgang met en gedrag naar klanten;
- noodzaak tot permanente educatie (waarbij gedacht kan worden aan middelen binnen de begroting en verlies van actieve functiegebonden arbeidsuren, om een en ander te realiseren);
- aanpassing van de werkorganisatie, mede als gevolg van vormen van decentralisatie;
- een gericht inspelen en activeren van mobiliteit onder het personeel. Bij het te voeren beleid moet niet naar het kortetermijnbelang worden gekeken, maar moet het langetermijndoel als uitgangspunt worden genomen;
- reeds bij de selectie van medewerkers zoeken naar het type functionaris dat qua mogelijkheden c.q. instelling op de langere termijn kan blijven voldoen aan de hoge eisen die worden gesteld;
- het afstemmen van ‘de stijl van leidinggeven’ op de nieuwe aanpak. Het topmanagement dient zich daarbij te realiseren dat zij in dat proces een beslissende en toonzettende rol dient te spelen;
- het betrekken van alle medewerkers in de organisatie, gerelateerd aan het niveau en de verantwoordelijkheid van de functies, bij het realiseren van de organisatiedoelen.

Een consequentie van decentralisatie is dat bevoegdheden worden neergelegd waar deze thuishoren en dat een groter appel wordt gedaan op de verantwoordelijkheid van veel meer personen in de organisatie dan dat in de traditionele organisatie het geval was. Dit leidt in het algemeen bijna vanzelfsprekend tot een plattere organisatie, tot minder hiërarchische niveaus en kortere lijnen.

Omgaan met veranderingen

Met deze veranderingen zal moeten worden omgegaan met inachtneming van de specifieke omstandigheden die zich in de bibliotheek voordoen. Rekening moet worden gehouden met onder meer de doelstelling van de bibliotheek, de omgeving waarin gewerkt wordt, de gebruikersgroep, de eigen historie en de aanwezige mogelijkheden met betrekking tot middelen en menskracht.

Toch kunnen op basis van de literatuur en de opgedane ervaringen enkele aanbevelingen worden gedaan:

- De leiding van de bibliotheek dient zeer helder haar visie en haar ideeën met betrekking tot de toekomst te etaleren, concrete doelstellingen te formuleren en stappen te zetten om een en ander te realiseren. Op basis hiervan dienen nieuwe taken en nieuwe functies op een samenhangende wijze te worden gespecificeerd.
- Het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers door een zo ver mogelijk doorgevoerde delegatie van taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie, gekoppeld aan systematisch werkoverleg in alle afdelingen en units. Bijzondere aandacht vergt daarbij het verbeteren van de interne communicatie en informatievoorziening, waarbij ook goed gebruikgemaakt kan worden van de elektronische mogelijkheden. De problemen en uitdagingen waar de bibliotheek voor staat zullen in het algemeen zo breed mogelijk, maar ook zo concreet mogelijk bediscussieerd dienen te worden.
- De leiding dient zich ervan bewust te zijn dat zeer veel aandacht moet worden besteed aan het opleidings- en kwalificatieniveau van de medewerkers van de bibliotheek. Een helder opleidings- en loopbaanbeleid met de daarvoor benodigde middelen, gekoppeld aan de geformuleerde doelstellingen en taken, is onontbeerlijk.

De digitale bibliotheek zal in het algemeen behoefte hebben aan kennis en vaardigheden ten aanzien van:

- informatiemanagement;
- informatietechnologie (IT);
- kennis op specifieke vakgebieden, afhankelijk van de gebruikersomgeving;
- communicatieve vaardigheden.

– Het is aangewezen via concrete projecten de bij medewerkers aanwezige capaciteiten zo optimaal mogelijk te benutten en zo tevens de betrokkenheid te vergroten.

– Aandacht voor het individuele loopbaanbeleid via systematische beoordelingen, functioneringsgesprekken en belangstellingsregistraties. In verschillende gevallen kan dit tot afspraken over een loopbaan binnen de eigen bibliotheek leiden en tot afspraken over taakdifferentiatie.

– Buiten de mogelijkheden binnen de eigen organisatie zal de blik desgewenst echter ook meer gericht dienen te

zijn op mobiliteit en het in voorkomende gevallen scheppen van mogelijkheden voor het tijdelijk vervullen van een andere functie, eventueel buiten de bibliotheek of de moederorganisatie, bijvoorbeeld via detachering.

Conclusie

Human Resource Management omvat alle personele en sociale aspecten van het besturen van een organisatie, rekening houdend met de veranderende omgeving. HRM is een vanzelfsprekend onderdeel van de integrale managementtaak, met als belangrijke uitgangspunten dat de medewerkers als kritische succesfactoren worden gezien en dat er sprake is van een volledige integratie van personeelsbeleid en strategisch management.

Deze benadering is ook voor de moderne bibliotheek hoogst actueel. In de ontwikkeling naar de digitale bibliotheek zijn de bibliotheekmedewerkers de beslissende factor. Visieontwikkeling op de plaatsbepaling en toekomst van een bibliotheekorganisatie dient samen te gaan met operationele doelstellingen en een concrete vertaling naar loopbaan-, opleidings- en organisatiebeleid. Hiermee staat of valt een succesvolle vernieuwing van de bibliotheek.

Literatuur

- ¹ Fruytier, B. – Human Resource Management in Onderzoeksinstellingen. – In: *HRM-rapport*, nr. 2, Tilburg: IVA, 1992.
- ² Hoogerwerf, L., Fruytier, B. – Richting geven aan ontwikkeling en benutting van personele competenties: van diagnose naar actie. – In: *HRM-discussienota*, 1993.
- ³ Timmerhuis, V. – Strategisch personeelsmanagement voor Universiteiten. – In: *U&H*, 40, 1993/1994, nr. 3, p. 141.
- ⁴ *Ontwikkelingsplan 1995-1998*. – Tilburg: KUB, 1994.
- ⁵ Veldhoven, G. van. – Het kapitaal van de universiteit, Rede uitgesproken bij opening Academisch Jaar 1994-1995, 5 september 1994.
- ⁶ Baaijens, J.M.J. – Informatisering en Organisatieverandering. – In: *M&O*, (1995)3.
- ⁷ Edwards, C., Day, J.M., Walton, G. – IMPEL Project: The Impact in People of Electronic Libraries. – In: *Proceedings Elvira Conference*, 1995.
- ⁸ Geleijnse, H. – Human and Organisational Aspects of Library Automation. – In: *Developing the Library of the Future*, Tilburg: Tilburg University Press, 1996.
- ⁹ Klobas, J.E. – Managing technological change in libraries and information services. – In: *The Electronic Library*, 9(1990)5.
- ¹⁰ Smith, K. – Towards the New Millennium: The Human Side of Library Automation (revisited). – In: *Information Technology and Libraries*, June 1993.
- ¹¹ Steele, C. – Millennial libraries: management changes in an electronic environment. – In: *The Electronic Library*, 11(1993)6.

Praktijkvoorbeeld: bibliotheek KUB

H. Geleijnse en J.P. Gregoire

De bibliotheek van de Katholieke Universiteit Brabant (KUB) heeft in tien jaar tijd een grote verandering ondergaan, zowel met betrekking tot de dienstverlening aan haar eindgebruikers als met betrekking tot de organisatie, de personele samenstelling en de wijze van werken. De verandering van een bereikbaar traditionele bibliotheek in een moderne, meer innovatieve organisatie voltrok zich vooral in de periode tussen 1984 en 1992. Aan deze verandering lagen enkele belangrijke initiatieven ten grondslag:

- De visie op de ‘bibliotheek van de toekomst’ en de op basis daarvan geformuleerde doelstellingen stelden nieuwe eisen aan het opleidingsniveau van de medewerkers. Met het oog hierop werden functieprofielen geschetst en werd een loopbaanbeleid geformuleerd, waarbij ervan werd uitgegaan dat nieuwe en toekomstige functies zoveel mogelijk door zittend personeel zouden kunnen worden ingevuld.

- De bibliotheekorganisatie werd grondig gewijzigd. Daarbij werd sterk de nadruk gelegd op discipline gerichte documentatie- en informatieteams, die als liaison zouden moeten functioneren naar de faculteiten.

- Bibliotheekmedewerkers werden, in lijn met het bovenstaande, vanaf het midden van de jaren tachtig sterk gestimuleerd hun kwalificaties te verhogen en zich te gaan bijscholen. Een actief opleidingsbeleid werd gevoerd met een jaarlijks budget van 40.000 tot 50.000 gulden. Op basis hiervan besloten tussen 1984 en 1992 in totaal 38 bibliotheekmedewerkers, van wie 33 nog steeds bij de bibliotheek werkzaam zijn, aanvullende opleidingen te gaan volgen bij de Stichting GO, bij een universiteit of hogeschool of elders.

- Innovatie startte feitelijk in één afdeling van de bibliotheek, *Excerpta Informatica*. De daar opgedane ervaringen werden ook in andere afdelingen ten nutte gemaakt. Tegelijkertijd ging de afdeling functioneren als een broedplaats voor nieuwe innovatieprojecten. De meeste medewerkers van de huidige automatiseringsafdeling van de bibliotheek zijn ook afkomstig uit *Excerpta Informatica*.

- Geleidelijk aan werden meer medewerkers betrokken bij innovatieprojecten. In de projectteams, die vanaf 1989 in het kader van het Tilburgse programma voor de nieuwe bibliotheek werden opgericht, participeerden zo'n 35 verschillende bibliotheekmedewerkers.

In de periode tussen 1992 en 1994 lag de nadruk sterk op het vinden van een goede balans tussen de noodzaak resultaten van projecten en vernieuwingen in de lijn te brengen en te consolideren en tegelijkertijd door te gaan

met innovatie in de richting van de verdere ontwikkeling van de digitale bibliotheek.

Het is waarschijnlijk onmogelijk een perfecte oplossing voor de spanning tussen consolidatie en innovatie te vinden. In Tilburg werd een aantal maatregelen genomen om met dit spanningsveld om te gaan:

- Het beleid werd erop gericht de resultaten van projecten zo snel mogelijk in de lijn te brengen en (de medewerkers van) de staande organisatie verantwoordelijk te maken voor de nieuwe service.
- De organisatie werd opnieuw fundamenteel gewijzigd. Een eenvoudige en platte organisatie werd gecreëerd van drie afdelingen met taken die aansloten bij de hoofdlijnen van het strategisch beleid:
 - dagelijkse dienstverlening aan de gebruikers (die de bibliotheek bezoeken);
 - facultaire informatievoorziening;
 - bibliotheektechniek, automatisering en ontwikkeling.

De meest medewerkers die in deze drie afdelingen werkzaam zijn, ressorteren rechtstreeks onder het afdelingshoofd, dat deel uitmaakt van het managementteam van de bibliotheek.

- Stelselmatig werd getracht innovatieve activiteiten onderdeel te laten uitmaken van de bestaande functies. Zo werd scanning een van de taken van de bibliotheek-technische afdeling en houden thans bijvoorbeeld de informatiespecialisten en documentalisten voor economie zich onder meer bezig met het opbouwen van een full-text database met research papers en met het identificeren van relevante Internetbronnen.
- Het formeren van projectgroepen voor concrete innovatie doelstellingen werd voortgezet. Bij deze projectgroepen werden en worden meerdere medewerkers van verschillende afdelingen betrokken die daarbij worden aangesproken op hun specifieke kundigheden. Nauwe samenwerking met het Rekencentrum is hier vaak onontbeerlijk en vormt de basis voor succes.

In het afgelopen jaar is door de bibliotheek veel aandacht besteed aan de gevolgen van tal van veranderingen voor juist die medewerkers die belast zijn met de eerstelijns dienstverlening. Het gaat hierbij om medewerkers die een cruciale rol spelen in het dagelijkse reilen en zeilen van de bibliotheek en die vaker eerder met de lasten dan met de lusten van de elektronische mogelijkheden worden geconfronteerd.

Voor de komende jaren is het beleid erop gericht om:

- de desbetreffende functies interessanter te maken;
- meer medewerkers in te schakelen bij gebruikersinstructie, IT-ondersteuning en dergelijke;
- iedere medewerker binnen de werktijd voldoende ruimte te geven met nieuwe diensten vertrouwd te raken;
- binnen algemene functiebeschrijvingen aan iedere medewerker in principe de ruimte te bieden 15 tot 20

procent in te vullen met specifieke werkzaamheden of verantwoordelijkheden, die ook vanuit het oogpunt van de organisatie als noodzakelijk worden gezien.

Ander voorbeeld: UB Utrecht

Bas Savenije

Noodzakelijke voorwaarden voor een goed personeelsmanagement zijn heldere doelstellingen voor de organisatie en een heldere organisatiestructuur. Met andere woorden: een duidelijk antwoord op de vragen: waar gaan we heen en wie is waarvoor verantwoordelijk?

De Universiteit Utrecht heeft veel aandacht besteed aan een goede afbakening van de rol van de centrale en de facultaire bibliotheekvoorzieningen. Het samenwerkingsverband dat op deze wijze is ontstaan, vormt de Universiteitsbibliotheek. De bibliothecaris van de universiteit is verantwoordelijk voor de beleidsvorming, de aansturing, de onderlinge afstemming en de beleidsuitvoering in dit samenwerkingsverband. Hij voert hiertoe regelmatig overleg met de hoofden van de vakgebiedsbibliotheken en met de faculteitsbesturen.

De bibliothecaris van de universiteit en de hoofden van de vakgebiedsbibliotheken hebben het afgelopen jaar een gezamenlijke missie geformuleerd. Deze missie hebben zijn vervolgens vertaald in een aantal concrete doelstellingen. In het kader van deze doelstellingen zijn veranderingsprojecten gestart. De voortgang daarvan komt regelmatig aan de orde in het overleg van de bibliothecaris met de hoofden van de vakgebiedsbibliotheken.

De Elektronische Bibliotheek Utrecht. Het belangrijkste veranderingsproject is het project 'De Elektronische Bibliotheek Utrecht' (EBU), een samenwerkingsproject met het Academisch Computercentrum Utrecht.* Vanaf de start van het project EBU is een brede participatie van de UBU-medewerkers nagestreefd. Velen zijn betrokken bij het project, zowel in de planvorming als bij de uitvoering, bijvoorbeeld als deelprojectleider of als lid van een werkgroep. Dit is van groot belang met het oog op disseminatie van de ervaring en het creëren van een draagvlak voor de behoorde vernieuwingen. Bijzondere zorg krijgt ook de overdracht van de resultaten naar de 'reguliere' organisatie. Voorkomen moet worden dat vernieuwingen beperkt blijven tot een afdeling Informatietechnologie of een alleenrecht worden van automatiseerders. De ontwikkelingen in de informatietechnologie brengen met zich mee dat vele bibliotheekfuncties zullen veranderen en nieuwe eisen zullen stellen aan de

medewerkers. Vaak zal dit een geleidelijke overgang zijn, maar soms is ook sprake van schoksgewijze veranderingen.

Scholing. Scholing is een essentieel middel om medewerkers in staat te stellen nieuwe taken op zich te nemen. Voor de centrale bibliotheekvoorzieningen en voor een aantal vakgebiedsbibliotheken is in 1996 een integraal opleidingsplan gemaakt. Dit plan onderscheidt drie prioriteiten:

- efficiënties in de organisatie als geheel;
- scholing van medewerkers in verband met functieverandering;
- (overige) individuele scholingswensen.

Het bijbehorende opleidingsbudget bedraagt circa 150.000 gulden per jaar.

Alle bibliotheekmedewerkers nemen deel aan een speciaal voor de UBU opgezette cursus Netwerkgebruik. Als vervolg daarop komt een aantal meer gespecialiseerde cursussen tot stand op het gebied van het zoeken naar informatie. Ook participeert de UBU in het door IWI gesubsidieerde project 'De lerende bibliotheek', waarin samen met collega's van de Universiteiten van Amsterdam en Groningen een scholingsaanbod wordt opgezet in verband met vernieuwingen in de bibliotheek.

Flexibiliteit. De veranderingen vragen niet alleen om scholing, maar ook om mobiliteit van de medewerkers en hiervoor is flexibiliteit in de organisatie een voorwaarde. De UBU stimuleert daarom de uitwisseling van het personeel: tussen de centrale voorzieningen en de vakgebiedsbibliotheken, tussen de vakgebiedsbibliotheken onderling, maar ook met de Gemeentelijke Bibliotheek Utrecht en met de Provinciale Bibliotheekcentrale (PBC). Vaak worden via detacheringen over en weer vacatures tijdelijk opgevuld. Hierdoor snijdt het mes aan twee kanten: individuele medewerkers krijgen mogelijkheden

om zich verder te ontplooiën en de organisatie vergroot de flexibiliteit. In de praktijk blijkt de belangstelling van medewerkers voor dergelijke mogelijkheden groot. Op dit moment werken bij de Centrale Bibliotheek zestien personen op detacherings- of uitzendbasis, waarvan zes gedetacheerd vanuit de PBC en drie vanuit de Gemeentelijke Bibliotheek Utrecht.

Individuele benadering. Scholing en flexibiliteit hebben als gemeenschappelijke factor dat traditionele patronen doorbroken worden en dat een attitude wordt gekweekt of versterkt die nodig is voor de ingrijpende vernieuwingen in de informatievoorziening. Instrumenten als de systematische personeelsbeoordeling, functioneringsgesprekken en gedifferentieerde beloning ondersteunen dit personeelsbeleid. Maar het beleid kan alleen dan vruchten afwerpen als de leidinggevenden daarbij uitgaan van een individuele benadering. Inzicht in de capaciteiten van individuele medewerkers en een open oor voor hun ideeën en ambities zijn daarbij onontbeerlijk. In de UBU besteden de leidinggevenden hieraan bijzondere aandacht in het kader van functioneringsgesprekken. In incidentele gevallen krijgt een medewerker de kans om zich via een individueel assessment meer inzicht te verschaffen in zijn/haar mogelijkheden. Enkele voorbeelden van functieveranderingen van individuele personeelsleden: een documentalist werd stafmedewerker, een magazijnmedewerker werd medewerker bij de afdeling Informatietechnologie en voormalige uitleenmedewerkers zijn nu werkzaam als informatiespecialist, documentalist en financieel administrateur.

* Savenije, J.S.M. – De Elektronische Bibliotheek Utrecht. – In: *Open* 27 (1995) 4, p. 122-124.

Drs. J.S.M. Savenije is bibliothecaris van de Universiteit Utrecht.