

Van professionele bureaucraat naar innovatieve relatiemanager:

De bibliothecaris als stakeholdermanager

Bruno Verbergt, Universiteit Antwerpen

Dat openbare bibliotheken stakeholdermanagement doorgaans niet als evidentie beschouwen, is voor de lezer allicht niets nieuws. LOCUS constateerde andermaal met zijn traject 'Publieke werken. Management en marketing in de Bib' dat bibliotheken doorgaans vrij zwak scoren op stakeholdermanagement en er bovendien ook matig tot niet in geïnteresseerd zijn, ondanks het belang. Hoe komt dat? En heeft stakeholdermanagement voor openbare bibliotheken wel zin? Cultuurmanager Bruno Verbergt denkt van wel.

De afdeling cultuurmanagement van de HEC Business School in Montréal is één van de actiefste onderzoekscentra voor cultuurmanagement ter wereld. Hoewel dit opleidingsprogramma slechts één van de 39 afdelingen van deze managementfaculteit is — met 12.000 studenten en 250 professoren is HEC eigenlijk al een universiteit op zich —, zijn haar onderzoekers, zoals het past in een echt academische context, steeds op zoek naar cross-overs en links met andere managementdisciplines en domeinen. Serge Poisson-de-Haro, één van de onderzoekers die zich specialiseert in strategisch management, vertelde me dat volgens zijn ervaring we niet steeds 'leentjebuurt' moeten spelen bij de managementtheorieën en -praktijken van de grote broers uit de 'echte' businesswereld. Integendeel, wat cultuurmanagers het beste kunnen, beweert hij, is stakeholdermanagement. Daar putten de echte cultuurmanagers hun strategische krachten en voordelen uit. Zij zijn als geen ander in staat te handelen, te navigeren, te luisteren en te managen naar de wens van hun partners. Er zit een grond van waarheid in: de doorsnee cultuurmanager heeft rond zich artiesten, impresario's, publiek, pers, sponsors, subsidiënten, politici, en vaak overgemotiveerd personeel en vrijwilligers, die allemaal de nodige aandacht verwachten en vereisen.

En toch. De studenten van de master cultuurmanagement van de Universiteit Antwerpen screenen nu al vier jaar na elkaar in opdracht van hun professoren algemeen en strategisch management, financieel management en marketingmanagement de werking van onder andere de openbare bibliotheken in Vlaanderen. Bij de discussie over die screenings, waarbij de managementtheorieën getoetst worden aan de praktijk zoals die gevonden wordt in bibliotheekvestigingen, vallen vaker dan verwacht uitspraken als "zij (bedoeld wordt: de gemeente) houden er andere opinies op na dan de bibliotheek", "de bibliotheek kan zelf geen beslissingen nemen", "de inkomsten vloeien niet naar de bibliotheek".

"Wie is de eigenaar van de bibliotheek?" vraagt één van de professoren dan. De studenten beseffen dat ze moeilijk kunnen antwoorden dat de bibliothecaris dat is. "De gemeenschap", roept iemand. "En wie is de vertegenwoordiger van die gemeenschap?", repliceert de professor. "Euh, de gemeente, maar ook Vlaanderen, want die financieren het grootste deel" probeert de student. "Welk type van problemen zien we hier?" gaat de

professor voort. "Een geval van *corporate governance* mis-schieten?"

Conflicten tussen management en aandeelhouders vallen inderdaad onder deugdelijk bestuur. Wanneer het over cultuurinstellingen gaat, spreekt men specifiek van *cultural governance*. Zo gezien is het dus evident dat extra inkomsten naar de gemeentekas vloeien. Net zozeer als dat het normaal is dat een eigenaar of aandeelhouder moet beseffen dat, wil hij extra inkomsten blijven genereren, hij ook zijn manager hiervoor moet belonen. Maar er is meer aan de hand dan het besef dat de werkelijke eigenaar van de bibliotheek de gemeente is.

Er zit bovenop dit vrij eenduidig culturalgovernanceprobleem ook een immens cultuurverschil. Cultuurwerkers met een specifieke opleiding en kennis, zoals erfgoed-, archief- en bibliotheekmedewerkers, beroepen zich op hun professionaliteit of beroepskennis om te weten wat wel en niet hoort. Een bibliotheek is zeer vaak een 'professionele bureaucratie', zoals managementdeskundige Henry Mintzberg dat noemt: een organisatieconfiguratie waarbij de belangrijkste trekkracht diegene is die uitgaat van de professionaliteit van de medewerkers op de werkvloer. Net als geneesheren, advocaten of architecten weten bibliothecarissen het eigenlijk beter dan hun eigenaars of algemene directeuren. Wie heeft het voor het zeggen in een ziekenhuis? Veel minder de ziekenhuisdirecteur dan de geneesheren zelf. Niet overtuigd? Beeldt u zich dan maar even in wat geneesheren zouden zeggen tegen een ziekenhuisdirecteur die stelt dat vanaf heden een onderzoek van een patiënt slechts tien minuten mag duren. Nochtans zijn richtlijnen als deze heel gebruikelijk in andere dienstverlenende sectoren.

"NET ALS GENEESHEREN, ADVOCATEN OF ARCHITECTEN WETEN BIBLIOTHECARISSEN HET EIGENLIJK BETER DAN HUN EIGENAARS OF ALGEMENE DIRECTEUREN."

Het is precies die professionele trekkracht die de bibliotheekmedewerker ervan weerhoudt om, zoals zijn collega's uit andere cultuursectoren, bijv. de podiumkunsten, een expert te zijn in stakeholdermanagement. Tegelijk komt, zoals vaker in tijden van omgevingsverandering of crisis, de beroepsleer waarop medewerkers zich baseren, onder druk te staan. De bibliotheekprofessional staat er dan slechter voor dan de erfgoed- of archiefmedewerker. De deontologie die aan de basis ligt van goed archief- of erfgoedbeheer is vrij stevig — ze is bijvoorbeeld verankerd in internationale wijdverspreide en erkende afspraken zoals het ICOM — en de omgeving blijft voor die medewerkers enigszins stabiel. Het verleden blijft verleden, de 'klanten' zijn de huidige zowel als alle mogelijke toekomstige generaties. Er is een wetenschappelijke basis voor het 'behoud en beheer' van erfgoed. Voor de openbare bibliotheken ligt dat anders: zij moeten voorzien in een actueel relevant aanbod van informatie. Waar archivarissen en erfgoedmedewerkers nauwelijks mogen afstoten (en dus erg selectief moeten zijn op wat ze

STRATEGISCHE DOMEINEN	STAKEHOLDER	MOGELIJKE RELATIES
Inzetten op wat de bibliotheek uniek maakt bij haar publiek	<ul style="list-style-type: none"> • Publiek - klanten • Publiek - niet-klanten • Publiek - socio-cultureel middenveld/scholen/... • Auteurs / boek- en informatieindustrie • Pers en media • Lokaal bestuur • Bovenlokaal bestuur • Lokale culturele actoren 	Luisteren, selecteren, verzorgen, verwerken, leren kennen, doorgronden, verleiden, platform bieden, kanaal zijn
Meer aandacht voor de lokale specificiteit en het gemeentelijke beleid	<ul style="list-style-type: none"> • Lokaal bestuur • Lokale culturele actoren 	Luisteren, bedienen, leren kennen, doorgronden, platform bieden, kanaal zijn
Inspelen op het gewijzigde gedrag van mensen in een digitale omgeving	<ul style="list-style-type: none"> • Informatieindustrie • Technologische innovators / trendwatchers • Massa- en internetmedia • Publiek - socio-cultureel middenveld/scholen/... • Publiek - internetgebruikers • Publiek - digibeten 	Leren kennen, mogelijkheden bieden, beïnvloeden
De werkprocessen optimaliseren	<ul style="list-style-type: none"> • Personeel • Lokaal bestuur • Lokale culturele actoren • Vormingsinstellingen / opleidingspartners / onderzoekscentra / management-scholen / ... 	Betrekken, heroriënteren, overtuigen, veranderen, dwingen, (mee-)besparen, werk overdragen, werk overnemen, expertise overnemen
De infrastructuur aanpassen aan de lokale noden	<ul style="list-style-type: none"> • Lokaal bestuur • Lokale culturele actoren • Publiek - socio-cultureel middenveld/scholen/... / andere lokale actoren 	Luisteren, bedienen, leren kennen, doorgronden, platform bieden, mogelijkheden bieden, beïnvloeden, laten investeren
Een nieuw organisatiemodel uitwerken	<ul style="list-style-type: none"> • Lokaal bestuur • Lokale culturele actoren • Publiek - socio-cultureel middenveld/scholen/... / andere lokale actoren • Vormingsinstellingen / opleidingspartners / onderzoekscentra / management-scholen / ... 	Luisteren, betrekken, leren kennen, doorgronden, mogelijkheden bieden, beïnvloeden, laten investeren, heroriënteren, overtuigen, veranderen, (mee-)besparen, werk overdragen, werk overnemen, expertise overnemen
Een geschikt personeelsbeleid uitwerken	<ul style="list-style-type: none"> • Personeel • Lokaal bestuur • Publiek - socio-cultureel middenveld/scholen/... / andere lokale actoren • Vormingsinstellingen / opleidingspartners 	Betrekken, heroriënteren, overtuigen, veranderen, dwingen, (mee-)besparen, laten investeren, werk overdragen, werk overnemen, expertise overnemen

binnennemen), moeten bibliotheekmedewerkers continu afstoten, teneinde het aanbod actueel te houden. Bovendien verandert de omgeving voor de informatieaanbieder revolutionair: de wijze waarop informatie aangeboden wordt en bereikbaar is, is sinds tientallen jaren ongelooflijk dynamisch. Er zijn, kortom, heel wat andere krachten in de samenleving die aanspraak willen en kunnen maken op hoe welke actuele informatie ter beschikking moet worden gesteld. De wijze waarop de bibliothecaris dat geprofessionaliseerd heeft en als zodanig dan ook gebureaucratiseerd heeft, staat onder druk: de noodzaak van een bibliotheekwerking wordt in vraag gesteld, net zozeer als het businessmodel waarbij mensen zich naar een plek moeten begeven om daar informatie die door 'professionals' verzameld werd, te raadplegen of te ontlenuen. Doordat informatie steeds persoonlijker, gericht, mobieler en goedkoper wordt, lijkt het alsof de openbare bibliotheek in nog geen vijftig jaar van een emancipatorische hefboom zal verworden tot een achterna hinkend vehikel. Tenzij...

Tenzij de bibliotheekprofessional andere trekkrachten toelaat en stimuleert in zijn organisatie. Dat moet dan een meer richtinggevend trekkracht van een visionair leider zijn. Of een innovatieve trekkracht van een divers, creatief en grenzeloos team — al dan niet aangevuld met externen. Het kan eventueel zelfs een samenwerkingstrekkracht zijn van een gezamenlijk gedragen missie. Waarbij dat gezamenlijke niet slaat op de bibliothecaris en zijn of haar medewerkers, maar op de bibliotheek en haar stakeholders.

HOE WERKT STAKEHOLDERMANAGEMENT?

Het is al meerdere jaren een trend alles te willen managen. Verandering, kennis, risico's, informatie... het wordt allemaal gemanaged. Al dat 'gemanage' klinkt dan ook snel hol. Wanneer we teruggaan naar de algemeen erkende opdeling van management in vier functies (plannen, organiseren, leiden en controleren), krijgen die termen terug betekenis. Stakeholdermanagement behelst het plannen, organiseren,



leiden en controleren van de stakeholders. Als woordspeling maar ook als reactie op te uitgesproken aandacht van de klassieke manager op de aandeelhouders (stockholders), ontwikkelde men in de jaren zestig de 'stakeholder view', de belanghebbersbenadering. Men vond het belangrijk de interactie van de organisatie met vooral dan de politieke en sociale omgeving toe te voegen aan het handelen van de manager. Edward Freeman schreef in 1984 hét handboek hierover: *Strategic management. A stakeholder approach*.

De omgeving van de bibliotheek, waar de verschillende stakeholders het voor het zeggen hebben, beïnvloedt het managementproces van de bibliothecaris. Hij of zij zal de onzekerheid in de omgeving willen beoordelen en zo veel als mogelijk minimaliseren. Daartoe wordt een verschil gemaakt tussen:

- de mate van onvoorspelbare verandering:
 - een dynamische omgeving verandert frequent;
 - een stabiele omgeving verandert miniem;
- de complexiteit van de omgeving, die afhangt van:
 - het aantal onderdelen van de omgeving;
 - de informatie over deze onderdelen die bekend of nodig is.

Met niet alleen een sterk dynamische, maar ook een erg complexe omgeving met nogal wat actoren die aanspraak maken op meerdere facetten van de werking van de bibliotheek, lijkt stakeholdermanagement inderdaad een erg geschikt instrument om een bibliotheek te managen. Idealiter verlaat de bibliothecaris daarbij een louter instrumentele benadering (Hoe de belanghebbers inschakelen tot het behalen van de eigen doelen?) en kiest hij of zij voor een normatieve benadering: stakeholders hebben dan een intrinsieke waarde voor de organisatie. Ze maken dus zonder voorbehoud deel uit van de strategie van de organisatie. In dit 'intrinsiek stakeholdercommitmentmodel' staan vertrouwen in, overleg met en samenwerking tussen belanghebbende en organisatie centraal.

De manager die aan stakeholdermanagement doet, zal eerst bepalen wie de belanghebbende van de organisatie zijn. Klanten, sociale en politieke actiegroepen, concurrenten, vak- en sectorverenigingen, overheden, media, leveranciers, bevolkingsgroepen of gemeenschappen ('communities'), bestuurders en/of leden, vakbonden en werknemers zijn de meest typische belanghebbende. In de bibliotheeksector kan men ook nog denken aan scholen of onderwijsgemeenschappen, lokale cultuurbeleidsactoren, erfgoedactoren, vrijwilligers enz.

STAKEHOLDERMANAGEMENT VOOR DE OPENBARE BIBLIOTHEEK

Laat ons deze oefening eens maken voor elk van de zeven strategische doelen die samen met LOCUS vooropgesteld zijn. Stakeholdergewijs gedacht zetten we naast elk van deze domeinen groepen en proberen we de relatie daarmee te definiëren (zie tabel p. 33). Niet elke stakeholder is even belangrijk en niet elke omgevingsfactor is even dynamisch. Wanneer men het belang van de stakeholder afzet tegenover de mate van dynamiek, kan men vier grote strategische houdingen tegenover de stakeholders afleiden. Men kan er dan voor kiezen om stakeholders enkel te blijven analyseren en te monitoren, om grenzen

te overbruggen, om stakeholders te 'managen' dan wel om er partnerships mee af te sluiten.

Elke bibliotheek zal bovenstaande tabel anders invullen. Meestal zal men het lokaal bestuur en de klanten als cruciaal belangrijk zien, de boek- en informatie-industrie bijvoorbeeld als gewoon belangrijk. Sommige groepen, zoals personeel, kunnen voor verschillende aspecten in verschillende delen van de matrix voorkomen.

Hoe implementeert men nu best zo'n stakeholdermanagement in de praktijk? Erg moeilijk is dat niet, wanneer men in elk van de managementhandelingen bovenstaand schema voor ogen houdt.

- Werk je aan het beleids- of actieplan, ga dan na of je je partners er voldoende bij betrokken hebt, of je ook hier voldoende rekening hebt gehouden met het managen van de stakeholders, of je bij de opmaak van je plannen grenzen die er met stakeholders zijn, hebt kunnen overbruggen, of je plan voldoende blijkt geeft van het monitoren van de vierde categorie.
- In je organisatie kan je zowel bij de taakverdeling als bij de coördinatie nagaan of stakeholders voldoende en op de juiste wijze betrokken zijn.
- Duidt eventueel leden van de staf aan om relaties met stakeholders op de voet te volgen. Zo zorg je er ook voor dat de managementfunctie 'leiden' voldoende rekenschap geeft van de stakeholders. Waarom niet in een taakomschrijving de gewenste verantwoordelijkheden van je leidinggevenden en medewerkers ten aanzien van stakeholders vermelden? Voor belangrijke stakeholders, zoals bijv. de leden van de bibliotheek waarvoor je klantgerichtheid als belangrijkste vorm van partnerhip of management beschouwt, kan je de relatie opwaarderen tot een algemeen na te streven waarde, waaraan elk personeelslid moet voldoen. Leidinggevenden moeten dan bijv. blijf geven van initiatieven om de relatie met de klanten te verbeteren.
- Op vlak van controle kan de bibliothecaris nagaan of de relaties tot de stakeholders voldoende terug te vinden zijn in de sleutelindicatoren; naargelang de relatie die ermee te ontwikkelen is, kan de bibliothecaris specifieke controle-instrumenten ontwikkelen, zoals tevredenheidsenquêtes.

Stakeholdermanagement is synoniem van gezond naar buiten gericht management. Dat het tot op heden vaak als onvoldoende sterk wordt ervaren in bibliotheken, heeft wellicht meer met de professionele trekkracht die uitgaat van de bibliotheekcultuur te maken dan met onkunde of onwil. Daarom dat het nodig zal zijn om te durven die cultuurverandering te ondergaan. Die stap zetten is veel moeilijker. Wat zal bijvoorbeeld de reactie in je bibliotheek zijn wanneer de nieuwe hoofdbibliothecaris geen bibliothecaris stricto sensu meer is, maar een manager die eerder op andere terreinen heeft bewezen klant- en stakeholdergerichtheid te kunnen combineren met het vernieuwen en optimaliseren van werkprocessen en organisatiemodellen? De oude bibliotheekprofessional hoeft zich in principe geen zorgen te maken: zijn of haar nieuwe baas weet als stakeholdermanager immers dat zijn professionele werkkrachten van cruciaal belang zijn in deze dynamische omgeving. ■■