



Lerend Netwerk 'voor en door Leiders van bibliotheken'

Leiden in verandering

netwerkregisseurs van
veranderingen in een divers
maatschappelijk landschap

Aanleiding

De aanleiding voor dit aanbod is het herhaald verzoek dat uit de praktijk naar voren is gekomen voor een leiderschapsprogramma. Een behoefte die bij nader onderzoek breed gedeeld wordt onder bibliotheek directeuren.

Op tal van terreinen worden bibliotheken – door onder meer de POI's - ondersteund met de nodige centrale beleidsvorming en met ICT systemen. Ook op het gebied van opleidingen wordt het nodige aangeboden, maar een plek waar met en van elkaar geleerd kan worden hoe de noodzakelijke transitie te leiden, is er niet.

De POI's (Cubiss, Rijnbrink en Probiblio) hebben samen met de Baak en samen met een 6 tal bibliotheekdirecteuren een programma ontwikkeld dat beoogt adequate ondersteuning te bieden in de transitiefase en dat passend: "Leiden in Verandering" heet. De ondertitel geeft meteen aan wat de bedoeling is: Lerend Netwerk van leiders van bibliotheken als netwerkregisseurs in een divers maatschappelijk landschap

Situatie

"De wil kijkt vele malen uit het venster
alvorens de daad de deur uitgaat."

Erasmus

Aan ideeën en beleidsrapporten voor de toekomst van de bibliotheek is geen gebrek. Velen hebben al vele malen uit het venster gekeken en een kleiner aantal is al daadwerkelijk de deur uitgegaan. Het Lerend Netwerk is in eerste instantie niet bedoeld om nog meer algemene toekomst visies te ontwikkelen, maar de leiders die op het punt staan de deur te gaan, op de drempel staan of reeds veranderingen aan het doorvoeren zijn, bij elkaar te brengen en van de verscheidenheid aan ervaringen te laten leren. De bibliotheken kennen al een traditie van kennisdeling die op deze wijze doorgezet kan worden. In de praktijk zijn vele mooie veranderingen gaande waaraan met veel energie gewerkt wordt. Het verbinden van deze projecten zal tot enthousiasme leiden en een inspiratiebron zijn voor bij een ieder die bij het Lerend Netwerk betrokken is. Think big, act local.

Uiteindelijk weet niemand hoe de volgende levenscyclus van een bibliotheek eruit ziet en niemand weet hoe je de 'quantumsprong' maakt. Iedere transitie is een nieuwe bladzijde uit het boek der veranderingen van Nederlandse Bibliotheken.

Waarom meedoen of niet?

Waarom meedoen of niet?

Er is al veel aan opleiding en aan netwerkbijeenkomsten beschikbaar. Waarom zou je deze er wel of niet bij moeten of willen doen? Wat we gehoord hebben is dat de meest interessante gesprekken bij al deze meetings in de wandelgangen gevoerd worden. Daar hoor je de nieuwtjes, de successen en de taai vraagstukken. Onze ambitie is de 'wandelgangen' te systematiseren tot leersessies waarin kennis, praktijkervaring, inzichten, trics & tips, best practices en onzekerheden gedeeld worden en beproefd worden tussen de sessies. Zo creëren we een leernetwerk waarin de deelnemers de transitie van de bibliotheken ook echt met elkaar gaan waarmaken. Als daar je behoefte ligt dan zit je goed. Als je liever laat inspireren door grootse verhalen die hoog over gaan, dan zijn andere programma's geschikter. Het programma kan en zal aangepast worden aan de deelnemersgroep en wint op deze wijze aan relevantie voor de leer- en ontwikkelbehoefte van de deelnemers. Telkens vragen we enkele deelnemers de volgende sessie mee voor te bereiden zodat aansluiting bij de doelen van de deelnemers ook echt gerealiseerd wordt. Geen cursus of opleiding wel een Lerend Netwerk door en voor deelnemers en de gasten die zij uit (de omgeving van) hun bibliotheek zullen meenemen naar de verbindingssessie.

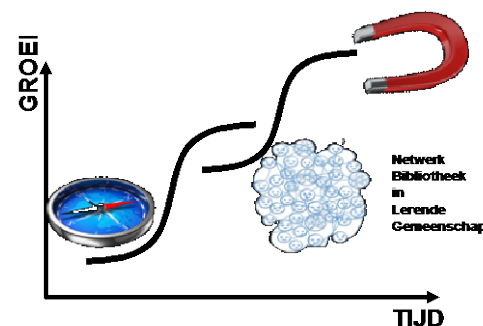
Transitie in woord & beeld

Ambitie

"Door permanent te innoveren (en te digitaliseren) wil het bibliotheeknetwerk de uitleenfunctie effectiever en efficiënter organiseren én wil het bibliotheeknetwerk nieuwe (bedrijfs)modellen ontwikkelen en nieuw aanbod ontwikkelen en uittesten die kunnen bijdragen aan een vitaal en dekkend netwerk van bibliotheekvoorzieningen. Via die weg kunnen middelen worden vrijgespeeld om de maatschappelijk-educatieve functie van de bibliotheek verder uit te bouwen en tijd en geld in te zetten op de nieuwe klantbehoeften." Uit: *Gezamenlijke innovatieagenda netwerk openbare bibliotheekvoorzieningen*.

Leiden met magneten en kompassen

Transitie



Aanpak Lerend Netwerk

“Het leven wordt voorwaarts geleefd en achterwaarts begrepen”
S. Kierkegaard (1813-1855)

In een Lerend Netwerk wordt anders dan in een cursus, waar de docent, het aanbod en de theorie centraal staan, geleerd van de acties van de deelnemers en de gezamenlijke reflectie daarop. De leer- en ontwikkelvragen van de deelnemers, hun wil en commitment om al doende oplossingsrichtingen te beproeven, wordt als uitgangspunt genomen. De modellen en tools voor zover voorhanden zijn ondersteunend en verdiepend. Een cursus volg je, een lerend netwerk creëer je met elkaar, de deelnemers zijn leidend.

Een Lerend Netwerk blijft niet beperkt tot de kerngroep. Als we transitievraagstukken bespreken praten we niet over de betrokkenen, maar met de betrokkenen. We nodigen hen uit deel uit te maken van de lerend netwerkbijeenkomst en zo mee te leren in het netwerk en deel uit te maken van de oplossing van een vraagstuk. We bouwen telkens aan bruggen terwijl we er over heen gaan en begrijpen achteraf beter wat we gedaan hebben dan toen we het deden. We tonen en leren leiderschap in verandering (live).

De volgende kerngroep neemt het stokje over, de vorige blijft in het netwerk betrokken. Zo groeit de beweging, zo wint leren aan kracht.

Voor wie?

Profiel van de kerndeelnemers

- Verantwoordelijk voor Strategische vraagstukken (3-5 jaar)
- Creëren van samenwerkingsverbanden
- Zwaardere leiderschapsrol in veranderingen
- Draaien aan de knoppen van strategische beslissingen in transitieproces

- Willen leren van en met collega's
- Ervaringen willen delen
- Bereidheid elkaar adviseren
- Open staan voor verschillende achtergronden en voor de 'couleur locale' van de deelnemende bibliotheken
- Reflectief vermogen en vermogen tot verwondering
- Commitment ook echt deel te nemen. Je kan je niet laten vervangen

Aantal deelnemers

We streven per Lerend Netwerk naar een kerngroep van 12 deelnemers. Klein genoeg voor de personal touch, groot genoeg voor voldoende interessante variatie. Telkens bekijken we wie we voor verbindingssessies uitnodigen om mee te leren.

Tijd en Prijs

Het totaal aantal netwerkdagen is 8 inclusief de reflectielabs

De deelnemersprijs bedraagt €4.700,-

De deelname -op basis van uitnodiging- van anderen uit de bibliotheken bij de drie verbindingssessies is daarbij inbegrepen

De accommodatiekosten komen daar nog bij, maar houden we zo laag mogelijk door gebruik te maken van locaties van de deelnemers

De prijs is excl. 21% BTW

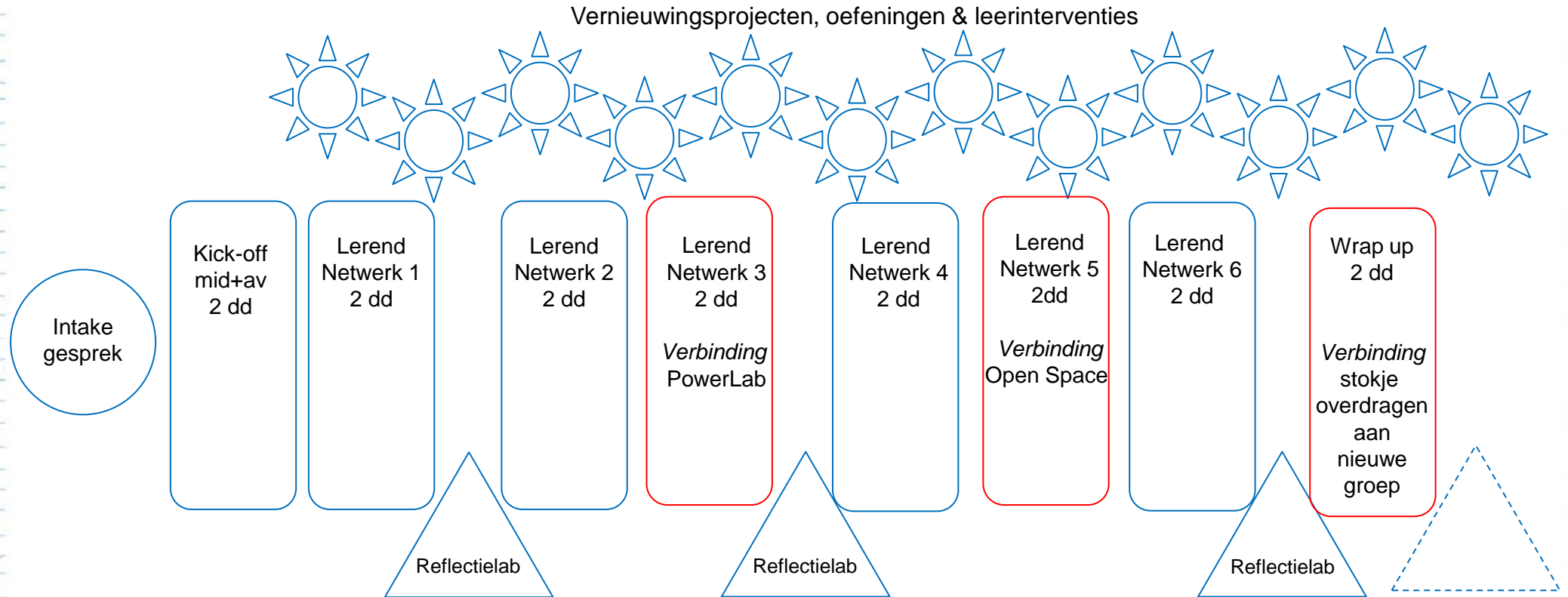


Het Programma

Lerend Netwerk van Leiders van Bibliotheken

Leiden in Verandering

Overzicht Lerend Netwerk Leiders Bibliotheken



8 opleidingsdagen en 3 gesprekken in doorlooptijd van 9 maanden

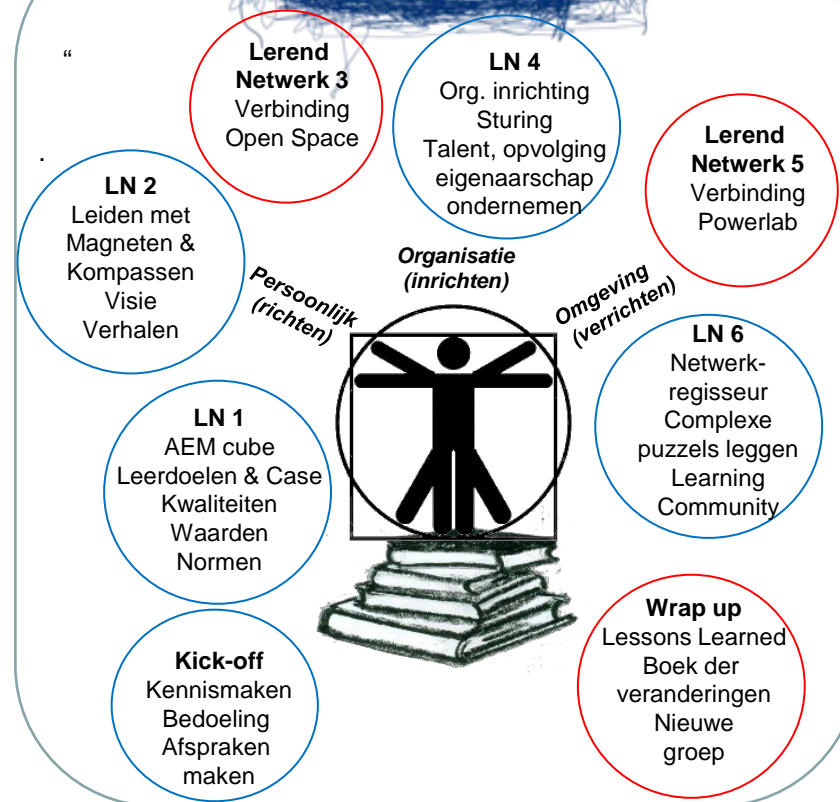
Vraagstukken 1

De vraagstukken die uit de gesprekken die met de bibliotheek directeuren zijn gevoerd in de aanloop naar en de ontwikkeling van het Lerend Netwerk kunnen in drie groepen ondergebracht worden. Vraagstukken op het gebied van:

1. Persoonlijk Leiderschap
2. Leiderschap binnen de Bibliotheek organisatie
3. Leiderschap en regie in de complexe omgeving van de bibliotheek

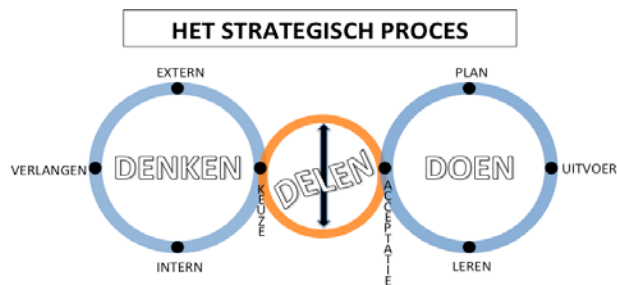
We hebben de vraagstukken verdeeld over de 5 thematische inspiratiesessies. Niet dat er nu echt scherpe scheidslijnen zijn, dus ons voorstel is de drie perspectieven telkens aan bod te laten komen, maar wel met een relatieve nadruk op een van de drie. Op deze wijze kijken we zowel van binnen naar buiten (van persoon, naar organisatie, naar omgeving) als van buiten naar binnen. Dit stelt ons in de gelegenheid om zowel abstracte strategische zaken te bespreken, concrete organiseer vraagstukken te adresseren, maar ook te reflecteren op je persoonlijke rol in de transitie die je bibliotheek doormaakt. Uiteraard kiezen we telkens het juiste gezelschap om over de vraagstukken in dialoog te gaan.

Vraagstukken 2



Toelichting

1. Intake
2. Kick-off
3. Inspiratiesessies 1 en 2
4. Tussen de sessies: Projecten, oefeningen, leerinterventies
5. Reflectielabs
6. Verbindingssessies: Open Space en Powerlab
7. Inspiratiesessie 4 en 6
8. Verbindingssessie: wrap-up & volgende groep



STRATEGISCH DENKEN
De clash van het verlangen, de interne en de externe analyse om uiteindelijk tot een strategische keuze te komen.

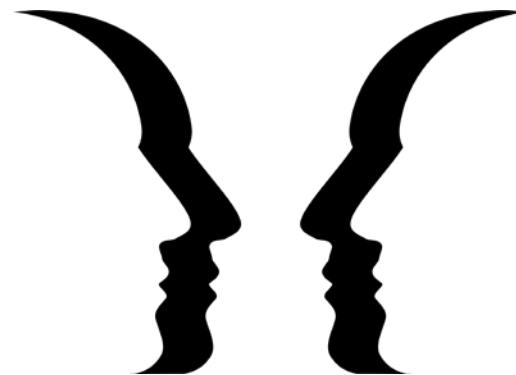
DELEN
Het interne proces van keuze naar acceptatie van de gekozen richting.

STRATEGISCH DOEN
In de praktijk aan de slag gaan, leren en ontwikkelen.

Toelichting Intake

1. Intake

Doel van de intake is na te gaan of deze leergemeenschap aansluit bij wat je nodig hebt in deze fase van de transitie. Daartoe worden verwachtingen uitgewisseld en mogelijkheden besproken met de begeleiders van het lerend netwerk. We willen een zo goed mogelijke match maken tussen ontwikkeldoelen en wat mogelijk is met deze groep deelnemers, werkend aan strategische vraagstukken in een Lerend Netwerk setting.



Toelichting Kick-off

2. Kick-off (middag + avond)

Doel van de kick-off is een goede start te maken met het Lerend Netwerk door:

- met elkaar kennis te maken,
- elkaars transitie situatie te begrijpen en
- de (persoonlijke) leiderschaps-opgave en ambitie te zien van de verschillende deelnemers aan het netwerk.

Daarnaast is het de bedoeling met elkaar op een lijn te komen hoe we met elkaar het lerend netwerk gebruiken om zowel individueel, als groep, maar ook als aangesloten bibliotheken een stap vooruit te komen in de ontwikkeling op ieder niveau.

We sluiten de kick-off af met een gezamenlijk Cultureel Diner. We vragen je een boek, gedicht, filmpje of stuk muziek mee te nemen dat van bijzondere betekenis is (geweest) voor je en daarover aan tafel het verhaal te vertellen. Een bijzondere kennismaking!

Ter voorbereiding nemen we de AEM-cube af, dit is een test die inzicht geeft in wat jouw optimale bijdrage in een veranderende organisatie is.

Toelichting sessie 1 en 2

3. Lerend Netwerk 1 & 2: Persoonlijk Leiderschap

In deze beide sessies staan de fundamenteën van persoonlijk leiderschap centraal: Leiden met kompassen en magneten. (zie afb. op pag 3) Bij het 'moreel kompas' in de eerste bijeenkomst gaat het om de vraag welke waarden we hoog willen houden, ook en vooral in tijden van transitie. Waar houden aan vast en wat geeft houvast, waar 'sjoemelen' we niet mee, hoe houden we koers? Ben jij de belichaming van deze waarden? Vanuit welke waarden, normen en overtuigingen geef je leiding aan de transitie? Hoe ziet jouw moreel kompas eruit en wat betekent dat voor jouw persoonlijk leiderschap in jouw context? Waarmee boezem je vertrouwen in? Waarom zou iemand door jou geleid moeten worden? De AEM-cube levert input. In de tweede sessie draait het om de klassieke leiderschapsvraag: Waar gaan we heen? In deze sessie zoeken we naar passende 'Magnetten', dat wil zeggen, aantrekkelijke perspectieven, visies die professionals naar de toekomst trekken. Hoe formuleer je zo'n visie met magnetische werking? Hoe maak je anderen deelgenoot? Het kompas werkt koershoudend en de magneet richtingbepalend en in beide gevallen gaat om jouw persoonlijke verbondenheid met kompas en magneet: geloof je er echt in en kun je het verhaal samen met je team op inspirerende wijze maken en vertellen?

Toelichting Tussen de sessies & Reflectielabs

4. Tussen de sessies: Projecten, oefeningen, leerinterventies

Tussen de bijeenkomsten werkt eenieder uiteraard door aan de eigen transitie in de bibliotheek. Aan het eind van iedere sessie bespreken we mogelijke mini-projecten, oefeningen en leerinterventies die in de bibliotheken gedaan kunnen worden met als doel meer mensen bij het leren in het netwerk te betrekken en meer mensen al lerende bij de transitie te betrekken. Te denken valt aan het organiseren van een 'Learning Lunch' over een belangrijk onderwerp, het formeren van een Rapid Intervention Team dat snelle doorbraken gaat realiseren, het organiseren van een 'Vak-genieten met Vak-genoten'; de lijst met mogelijke (leer)interventies is lang. Deelnemers kiezen op basis van relevantie en te verwachte uitkomst. Waar nodig en gewenst kan lokaal ondersteuning geboden worden vanuit de POI's.

Waarmee in ieder geval ondersteuning geboden wordt zijn de **Reflectielabs**. De deelnemers formeren kleine teams waarin zij onder begeleiding elkaar ondersteunen in het realiseren van de toepassing van het geleerde en in het zetten van stappen in de transitie. De reflectielabs worden met een conference call gedaan. Het doel is ruimte te bieden voor gezamenlijke reflectie op het eigen handelen en met elkaar de voortgang van de transitie te bespreken. Deelnemers bereiden zich voor op de reflectielabs.

Toelichting Verbindings- sessies

Lerend Netwerk verbindingssessie: Powerlab

Powerlab is een organisatiesimulatie en een workshop Leiderschap in een dag. Doel is de deelnemers inzicht te geven in de voorspelbare en machteloos makende gedragspatronen tussen verschillende lagen in een organisatie. Met dat inzicht kunnen deelnemers keuzes maken in hun eigen leiderschapsgedrag in plaats van slachtoffer te zijn van dynamieken die zij eerst niet zagen. Tegelijkertijd helpt de simulatie na te denken over hoe leiderschap in de organisatie verdeeld is en hoeveel eigenaarschap en verantwoordelijkheid er getoond kan en mag worden. Door het inzicht te vergroten hoe verschillende 'werelden' in de organisatie met elkaar omgaan leggen we de basis voor meer empathy en voor relaties die gebaseerd zijn op partnerschap in plaats van positiemacht.

Lerend Netwerk verbindingssessie: Open Space

Open Space is een werkvorm waarin grote groepen aan de hand van een urgente startvraag als kader, met elkaar de agenda bepalen van een groot aantal parallele gespreksessies waarin facetten en oplossingsrichtingen als antwoord op de startvraag besproken worden. Door een beperkt aantal eenvoudige regels (bijvoorbeeld: De wet van de Twee voeten) ontstaat een zeer inspirerende sessie die vooral door de deelnemers zelf georganiseerd en gedragen wordt. De output kan meer of minder actiegericht zijn, dat hangt ook af van de startvraag. De startvraag zullen we met elkaar vaststellen

Toelichting sessie 4 en 6

Lerend Netwerk 4

Gingen de eerste twee bijeenkomsten over het richten van de bibliotheekorganisatie door een waarden gedreven koers en visie, deze bijeenkomst is gewijd aan de inrichting van de organisatie.

Vragen die wij gehoord hebben in de voorbereiding:

Waar stuur je op en hoe stuur je? Hoe krijg je de juiste mensen op de juiste plaatsen? Hoe doe je aan Talentmanagement en hoe zorg je voor (je eigen) opvolging? Met de deelnemersgroep en een klein voorbereidingsteam wordt bekeken welke inrichtingsvragen relevant zijn en hoe we die op een praktische manier aan de orde stellen op deze meeting.

Lerend Netwerk 6

We bewegen ons verder naar buiten en richten onze aandacht op strategisch omgevingsmanagement. Wat is het grotere strategische plan? Hoe managen we de relaties met de belangrijkste stakeholders (RvT, Gemeente, lokale instellingen, e.a.)? Welke allianties willen we aangaan? Wat levert dat op en wat leveren we in? Hoe leggen we (verrichten) deze zeer complexe puzzel op een verstandige wijze? Hoe worden we netwerkregisseurs van veranderingen in het educatief, cultureel, maatschappelijk landschap. Hoe geven we die educatieve rol van de bibliotheek vorm een een breder lerend ecosysteem (learning community)? Dat zijn de basisvragen die deze meeting centraal staan.

Toelichting Lerend Netwerk Verbindingssessie

Lerend Netwerk Wrap up en nieuw begin

Op deze Lerend Netwerk slotdag rond een groep deze cyclus af door de geleerde lessen op een rijtje te zetten en die op te nemen in het Boek der Veranderingen van Nederlandse Bibliotheken en die lessen te delen met nader te bepalen gasten en met de volgende groep, zij zullen het stokje overnemen voor hun leerreis. Zo gaat het Lerend Netwerk van Leiders van Bibliotheken door om op betekenisvolle wijze de toekomst van bibliotheken vorm te geven.