

Frank den Hollander / f.j.den.hollander@rug.nl

Peter van Laarhoven / p.j.b.m.van.laarhoven@rug.nl

Fotografie / Gerhard Lugard

# Komende vrouw en gaande man

**Interview met Alex Klugkist en Marjolein Nieboer**



2010 wordt een belangrijk jaar voor de Bibliotheek van de Rijksuniversiteit Groningen: Bibliotheecaris Alex Klugkist neemt afscheid en zijn opvolgster Marjolein Nieboer start in een nieuwe organisatiestructuur. Een drieluik.



## 1. Verleden

**Alex Klugkist:** Ik ben in september 1982 begonnen als onderbibliothecaris bedrijfsvoering. Na mijn afstuderen heb ik eerst een wetenschappelijke loopbaan gevolgd, maar dat ging niet tot mijn tevredenheid en die van mijn omgeving, toen heb ik het gezocht in managementfuncties. Eerst heb ik bij het Ministerie van Onderwijs als hoofd van het Centraal Bureau Aanmelding en Plaatsing de numerus fixuswet uitgevoerd, lotingen georganiseerd en de plaatsingen uitgevoerd. Dat was een technisch-administratieve functie met politieke aspecten. Toen ik dat na een aantal jaren wel gezien had, ben ik secretaris-beheerder van de Letterenfaculteit geworden. Dat was wel erg bestuurlijk-bureaucratisch, en toen deed zich de mogelijkheid voor om hier het beheer te gaan doen.

Er was altijd al affiniteit met de bibliotheek. Toen ik pas bij het Ministerie was benoemd, kon ik bibliothecaris worden van het Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis. Dat heb ik toen niet gedaan omdat ik net was begonnen met die nieuwe baan. Maar een bibliotheek is een mooie organisatie. En je weet zelf uit ervaring: als je eenmaal bij een bibliotheek werkt, kom je er nooit meer weg.

Toen ik bij de UB kwam, werd net het torentje van de Martinuskerk gesloopt en begonnen met de afbraak: er was al besloten de nieuwe UB in het centrum te bouwen. We beschikten over vier terminals, en op de dag dat ik begon, kwamen er nog twee bij.

In die tijd ging de informatievoorziening aan de hand van gedrukte informatie. Je had een monopolie op de gedrukte informatiestroom, gebruikers waren erg van jou afhankelijk. Nu is het meer het beheren van digitale informatiestromen, waarbij je niet meer zo'n unieke positie hebt als indertijd. De hoeveelheid informatie is ook geweldig toegenomen natuurlijk.

In mijn kennismakingstijd ging ik een keer mee op de ronde langs alle decentrale bibliotheken. Dat waren er honderd, in die tijd. Die verschilden allemaal erg in omvang en reglementen. Toen is besloten de bibliotheken op facultair niveau te brengen. Dat waren best omvangrijke



*Alex Klugkist*

operaties: toen Letteren concentreerde, moest tweederde van de collectie worden afgestoten en kwamen er in een vrij korte periode bijna 200.000 boeken deze kant op.

### Automatisering

Ook een spannend proces was het volledig automatiseren van de catalogus. Begin jaren tachtig waren er enkele tienduizenden titels ingevoerd, en met behulp van een externe firma zijn we toen het volledige bezit in de catalogus gaan opnemen. De Leidse boekjes gingen eerst naar Zwijndrecht, waar ze ingevoerd werden. Later werden ze hier dan weer gecorrigeerd.

Ik kan me nog herinneren dat we de invoer van de vijftigduizendste titel vierden. Op dat moment hadden we al ruim anderhalf miljoen titels in de kaartcatalogus, inmiddels is ons bezit nog weer verdubbeld. Gelukkig is alles nu ingevoerd. Uiteindelijk hadden we hier ook een aparte retro-afdeling, die het hele project heeft voltooid.

Die gezamenlijke catalogusautomatisering ging onder de vlag van PICA, een samenwerkingsverband van een aantal universiteitsbibliotheken. Later hebben ze zelfs de vleugels uitgeslagen naar Duitsland en Frankrijk. Wij waren daar nauw bij betrokken, want we hadden busladingen met bibliotheekmedewerkers van Duitse universiteitsbibliotheken, die allemaal kwamen kijken hoe het bibliotheekstelsel hier succesvol was geïmplementeerd. Toen het bedrijf groeide, is PICA verzelfstandigd en op steeds grotere afstand gekomen van de UB's



*Marjolein Nieboer*

### Nieuwe bibliotheekorganisatie

In de nieuwe situatie zal het management van de Bibliotheek van de RUG bestaan uit vier personen: Bibliothecaris Marjolein Nieboer en de hoofden van de drie sectoren waarin de organisatie is opgedeeld. Dat zijn de sector Algemene Publieksdiensten en Collectievorming (APC), de sector Vakspecifieke Publieksdiensten en Collectievorming (VPC) en de sector Bibliotheekinnovatie en -Infrastructuur (BII).

zelf. Nu is die binding helemaal weg; OCLC, zoals het inmiddels heet, is nu een van de informatieleveranciers.

### Het oude UB-gebouw

De werkwijze was compleet anders, er waren geen pc's, geen e-mail. 's Ochtends begonnen we met het doornemen van de post, die natuurlijk ook veel omvangrijker was dan nu. Alle post kwam binnen bij de directie. Wim Koops, Jelle Kingma en ik verdeelden de post en aan de hand daarvan moest iedereen aan de slag.

Je kunt nu, wat ze ook zeggen van e-mail, veel efficiënter werken dan toen. De post moest eerst geopend, dan was het bijvoorbeeld een vraag van een gebruiker, dat moest dan weer beantwoord worden, zo'n cirkel was veel groter. En van alle brieven maakte je meteen een doorslag die dan ook nog werd gearchiveerd.



# 'We hebben

# er allebei

# zin in!'

**Marjolein Nieboer:** Ik heb stage gelopen in het oude gebouw, de sfeer was fijn. De prachtige ruimte waar de catalogiseerafdeling zat, de hal... Uit de verhalen hoor ik dat je 's ochtends eerst rustig de krant kon lezen.

**Klugkist:** De vakreferenten zaten in het magazijn, tussen de kasten. Dat was een apart sfeertje. De catalogiseerders zaten een stuk beter: daar was de hele algemene studiezaal aan opgeofferd. We hadden eigenlijk geen studie-zaalcapaciteit, geen studieplekken.

**Nieboer:** Ik heb de Bibliotheek- en Documentatie Academie gedaan, en in 1986 stage gelopen op de catalogiseerafdeling in het tweede jaar van mijn studie AB: assistent-bibliothecaris. Ik heb ook geschiedenis gestudeerd en vervolgens aan de Universiteit van Amsterdam de postdoctorale opleiding documentaire informatiekunde gevolgd. Alex was daar nog docent bibliotheekmanagement. Dat nam ik op het moment dat mijn UB-aanstelling inging direct van hem over.

Tijdens mijn studie aan de BDA en RUG werkte ik al bij adviesbureau Reekx, en daarna als docent bij Hogeschool Windesheim. Bijna zes jaar werkte ik parttime als documentalist bij het Documentatiecentrum Nederlandse Politieke Partijen. Vanuit die functie kwam ik regelmatig op de (nieuwe) UB. In 1996 werd ik aangesteld als projectleider automatisering van de twaalf mediatheken van de Hanzehogeschool. Ook daar speelde een fusietraject. Begin 1998 was er een vacature en ben ik hier komen werken als adjunct-bibliothecaris, ondertussen bijna twaalf jaar geleden.

## 2. Heden

**Klugkist:** Een bibliotheek als organisatie ontwikkelt zich. Je kreeg een nieuw gebouw, daar kwam de automatisering bij, en op grond daarvan een nieuw bibliotheekbeleid. Die honderd decentrale bibliotheken werden op facultair niveau getild, dat was toen een goede organisatievorm.

Maar de ontwikkelingen gaan verder: de toenemende digitalisering, virtualisering, informatievoorziening. De huidige organisatiestructuur

was voor verbetering vatbaar. Er waren te weinig directe sturingsmogelijkheden en een hele zware overlegstructuur die veel tijd kost. Die structuur moest veranderen van een federatief verband van bibliotheken naar één bibliotheekdienst. Dat inzicht is met enige moeite doorgebroken, er zitten veel bestuurlijke en emotionele aspecten aan. Maar het is in mijn ogen wel een noodzakelijke verandering geweest.

Nu is er met ingang van 2010 één bibliotheekorganisatie die veel beter op de toekomstige ontwikkelingen is toegesneden.

Ik heb er hard aan gewerkt om het nog net klaar te krijgen voor mijn pensionering. Het heeft veel tijd en energie gekost, mede omdat we daar binnen de universiteit een zorgvuldige procedure voor hebben. Het was ook zwaar, want ik heb echt honderden brieven gekregen en beantwoord.

De vraag is of de mensen niet beter af zouden zijn met een wat kortere en meer krachtige procedure. De uitkomsten waren niet anders geweest; nu is het allemaal wel een langdurig proces geworden.

De plaatsingsprocedure was nogal technisch van aard, met het gevolg dat veel medewerkers wel teleurgesteld zijn. Sommige konden de uitkomst moeilijk begrijpen, die hadden gehoopt dat de reorganisatie ook een loopbaaninstrument zou zijn. Als je goed kijkt, zakt het

functiebouwwerk iets in, de schalen gaan iets naar beneden, en dat is buitengewoon pijnlijk voor de betrokkenen.

Het is voor veel mensen demotiverend als ze in lagere schalen worden geplaatst. Maar het was een kwestie van een reorganisatieplan maken, op grond daarvan schaalniveaus rechtvaardigen, en pas in tweede instantie plaatsing daarop. Veel medewerkers beleven dat anders en dat is begrijpelijk.

## 3. Toekomst

**Nieboer:** Voor mij als opvolger is het een elegante manier om in een eenduidiger, gestructureerde organisatie terecht te komen. Ik verwacht op een betere manier resultaten te bereiken dan ik in de jaren van mijn adjunct-functie heb gekund.

Het is voor mij een kans om een aantal zaken op een andere manier te gaan aanpakken.

Ik ben nu veel bezig met de bedrijfsvoering in dit gebouw, ik zie wel mogelijkheden om daar een aantal processen te moderniseren. Ik wil ook lijnen uitzetten op het gebied van beleid en strategie, richting sterkere profilering en internationalisering. Ook ben ik van plan veel aandacht te gaan besteden aan Open Access en enkele andere innovatieve initiatieven. En, dat is ook een ambitie van me: ik zou in de toekomst de mogelijkheid weleens willen verkennen van het oprichten van een Groningen University Press. De Bibliotheek van de RUG heeft in mijn ogen een veelbelovende toekomst voor de boeg.

## Bindend

Maar allereerst staat voorop: aandacht besteden aan de personele en organisatorische eenwording. De reorganisatie heeft hier en daar pijn gedaan, het is mijn taak om binnen de organisatie de focus weer op de inhoud te brengen. Dat is waar het om gaat, gezamenlijke richting. Al zijn we nu eerst gebaat bij rust.

Ik wil bindend bezig zijn waar het gaat om de samenwerking tussen het personeel van de faculteitsbibliotheken en dat van wat ik de



centrale bibliotheek wil gaan noemen. Mijn oor te luisteren leggen, kijken wat er speelt, waar men precies mee bezig is en daar in positieve zin meer gezamenlijk mee aan de slag te gaan. Ik zal verder beginnen met een rondje langs de bibliotheekteams, faculteitsbesturen en andere gremia, het is belangrijk om iedereen hernieuwd te leren kennen. Er leven veel vragen waar we *samen* antwoorden op moeten vinden.

De overdracht van Alex naar mij verloopt gelukkig heel soepel. Het is in dat verband natuurlijk een voordeel dat ik hier al jaren werk, en goed bekend ben binnen de RUG.

Maar omdat ik nu al aanwezig ben, denken velen dat ze al afspraken met me kunnen maken over de periode na het van kracht worden van de nieuwe structuur. Ik krijg nu al vele mails, mensen willen het liefst meteen een afspraak maken: waar kom ik straks te zitten? Wat zijn dan precies mijn taken? En dat terwijl de nieuwe organisatie nog niet eens is goedgekeurd door het College van Bestuur en de Universiteitsraad.

Zoals het er nu uitziet, gaan we op 1 februari over op de nieuwe organisatiestructuur. Daarna zal het nog een maand of twee duren voordat iedereen op zijn nieuwe plek zit en een beetje weet wat er van hem of haar verwacht wordt. Rust, dus, nogmaals, en tact, visie en verbindend leiderschap, dat is de komende periode het belangrijkste. En goed onderling overleg. Personele en organisatorische bijstellingen maken daar vooralsnog geen deel van uit, hoe graag sommigen dat ook willen.

## **Digitale Wetenschappelijke Bibliotheek van Nederland**

Ook in UKB-verband (het samenwerkingsverband van Universiteitsbibliotheken en Koninklijke Bibliotheek, red.) zie ik een aantal kansen: door meer gezamenlijk op te trekken kunnen we hopelijk de Digitale Wetenschappelijke Bibliotheek van Nederland van de grond krijgen.

Zoals wij hier in Groningen ons eigen innovatieplatform hebben en daar proberen onze krachten te bundelen op het vlak van innovatie

### **Veel nieuwe gezichten**

In de universitaire bibliotheekwereld heeft de afgelopen periode een flinke bestuurlijke vernieuwing plaatsgevonden. Maria Heijne is voorzitter geworden van de UKB, in Tilburg is Marc van den Berg (voordien hoofd automatisering van de UB van de UvA) benoemd tot nieuwe bibliothecaris, Anja Smit schuift door van Maastricht naar Utrecht. Met Marjolein Nieboer wordt voor het eerst een vrouw Bibliothecaris van de RUG. Met haar komst is de man-vrouwverhouding in UKB-verband bijna 50/50.

van ICT-bibliotheekdiensten, zo zou ik ook landelijk gezien veel beter willen afspreken: wie houdt zich nou precies waar mee bezig? Bepaalde accenten en speerpunten afspreken, waardoor op deelgebieden meer de krachten worden gebundeld. Stuk voor stuk zijn we allemaal met vergelijkbare thema's bezig, we zetten allemaal in op Open Acces, Auteursrechteninformatiepunten, het ontwikkelen van nieuwe diensten en producten. Door meer en beter samen te werken, kunnen we efficiënter opereren. Investeren in infrastructuur en in inzet van mensen, daar liggen kansen.

Je moet denken aan Europeana en Driver, de repository der repositories, dat soort ontwikkelingen. In ieder geval ben ik van plan in het UKB-platform in contacten met de andere bibliothecarissen beter uit te wisselen wat we zelf precies doen. En dan als het even kan ook stappen op Europees niveau zetten.

Tijdens mijn sollicitatieprocedure heeft het College van Bestuur me gevraagd een visiedocument te schrijven. Daarin heb ik een periode van tien jaar benoemd die we volgens mij nodig hebben om tot een betere bovenlokale samenwerking te komen. Misschien kan het in vijf jaar; elke stap is een stap. Met licenties is in ieder geval al veel bereikt op landelijk niveau.

### **Concrete plannen**

Ik ben twee jaar geleden op studiereis in Engeland geweest en ben helemaal enthousiast geworden van de *learning grid*. Waar het om

gaat, is dat je de gebruikers in dit gebouw meer biedt waar ze ook zelf behoefte aan hebben. We zijn nu erg sterk gericht op wat níet mag, maar we kunnen ze ook een ruimte bieden waar ze mogen doen en laten wat ze zelf willen. Dat is nogal een vernieuwend concept, iedereen zegt meteen: dat wordt een puinhoop, kijk naar onze kantine waar het in tentamentijd een enorme troep is.

In Engeland en ook in de VS heb ik gezien dat je, door goed te communiceren wat wél mag en op welke plek, ruimtes kunt indelen naar functionaliteit. Op elke verdieping zullen we stilteruimtes blijven handhaven. Maar op één zaal zou ik bij wijze van proef een voorziening willen realiseren waar met meubilair geschoven kan worden, waar studenten technisch ondersteund worden met *active boards*, computers op verrijdbare standaards, en waar ook gegeten en gedronken kan worden.

Ik heb het concept in de UB Maastricht gezien, de UvA en EUR hebben de learning grid ingericht, en ik ga het hier ook onderzoeken, naar voorbeeld van de Centrale Medische Bibliotheek van het UMCG. Er is nog geen financiering voor, maar misschien wordt het uiteindelijk een doorslaand succes.

### **Wat gaat Alex doen na zijn pensioen?**

**Klugkist:** Daar ga ik niet op antwoorden. Ik ga hier niet in een studiekabinet zitten, en ik wil ook geen portret in de bibliotheek. Ik ga mijn leven heel anders inrichten dan tot dusver, en de bibliotheek maakt daar geen deel meer van uit. Ik vertrek eind december, 21 januari zien jullie mij nog terug bij mijn afscheid, en dan moet de organisatie verder groeien zonder mij.

Het geeft een hele grote vrijheid, je hoeft niets meer. Ik zal bijvoorbeeld mijn oude vak Aramese talen wel weer oppakken.

Ik vind het werk leuk, maar je weet van te voren dat het met vijftenzestig is gebeurd. Dan is er de grens en richt je je leven opnieuw in. Het is ook wel goed dat je nog gezond een nieuwe levensfase in kunt gaan. 