



# De expeditie naar Lean Agility in de mediatheek van de Arteveldehogeschool

Jan Van Hee en Dirk Bogaerts, Arteveldehogeschool

De mediatheken van de Arteveldehogeschool zitten in een veranderingsproces sinds 2012. Toen startte het mediatheekteam een onderzoek naar vernieuwende bibliotheekconcepten. In 2013 werden 5 veranderingstrajecten opgezet, die in 2015 afgerond werden. Een nieuwe missie en een tijdloze kerntakenmatrix zagen het licht. Intussen is de operationalisering van het nieuwe strategische instellingsplan in volle werking. De richting is dus duidelijk, maar om onze nieuwe rol te spelen moesten we ook onze manier van werken in vraag stellen. We willen immers de best mogelijke dienstverlening met zo weinig mogelijk verspilling van middelen en tijd én we willen kunnen inspelen op de steeds veranderende context. Lean Agility dus.

Voor de start van de Arteveldehogeschool (2000) hadden de mediatheken een uitgesproken decentrale structuur en waren ze sterk gefocust op de campus waar ze ingebed waren. Na de fusie (2000) startte het proces om van vijf mediatheken één dienst te maken, een proces dat in een stroomversnelling kwam na de aanstelling van een diensthoofd in 2013.

Daarnaast kregen we te maken met extra uitdagingen zoals:

- De mondige millenniumstudent wil alles onmiddellijk én op zijn smartphone.
- De overvraagde medewerker wil af van alle mogelijke rompslomp en wil een snelle en soepele dienstverlening.
- Budgetten staan onder druk, dus wenst de directie een duidelijke return te zien van haar investeringen.

- De dienst kwaliteitszorg moet alle klant gerelateerde processen in kaart brengen.
- Het aantal taken voor de mediatheek-medewerkers is exponentieel gegroeid.

Allemaal elementen die ons tot spoed aanzetten om in te zetten op een efficiënte, ééngemaakte dienstverlening, die soepel kan inspelen op vragen en



opportuniteiten. Verspilling van middelen en tijd is echter een erfzonde in de bibliotheeksector en dit was ook zo deels bij ons. Bibliotheken hebben bijvoorbeeld altijd veel tijd en middelen gestoken in het overtypen van abstracts van artikels en in heroïsche discussies over wat het juiste plaatsnummer van een boek is, zonder zich af te vragen of dit echt wel de moeite waard was.

Zuinig en efficiënt omgaan met de beschikbare middelen en tijd en hiermee de best mogelijke dienstverlening aanbieden is ons devies geworden. Toch geloofden we niet in een dienstverlening die enkel efficiëntiewinst in het vaandel voerde, een performante dienstverlening moest vooral ten dienste staan van de doelstellingen van de hogeschool en flexibel kunnen inspelen op de steeds veranderende context.

### OP WEG NAAR LEAN AGILITY

Waarschijnlijk zullen verschillende collega's zich in de haren krabben bij het lezen van deze tussentitel, want we hebben getracht ons zo ver mogelijk te houden van dure managementstermen en flashy concepten. Wel probeerden we constant te argumenteren dat we met onze beperkte middelen en tijd, de best mogelijke en de meest toekomstgericht dienstverlening wilden uitbouwen. Met dit adagium kom je automatisch uit bij Lean Agility.

Wij (en onze directie, klanten en stakeholders) stellen steeds hogere eisen aan de dienstverlening, maar de beschikbare middelen groeien niet navenant. Daarom moeten we ons als dienst zo efficiënt en procesmatig mogelijk organiseren om zoveel mogelijk return te krijgen met zo weinig mogelijk inzet van middelen (lean). We werken al een tijdje aan "lean"-e-diensten: duidelijke diensten met zo eenvoudig mogelijke processen. Eerst met een werkgroep, daarna met het hele team.

Uiteraard was er bij zowat iedereen, zowel binnen als buiten het team, de nodige scepsis om snel werk te maken van een doorgedreven eenmaking van onze diensten. Sommigen waren bang voor

kwaliteitsverlies en eenheidsworst en dat er geen plaats zou zijn voor aangepaste dienstverlening op maat van de verschillende opleidingen, anderen zagen dan weer hun jarenlange investering in aangepaste diensten en specifieke processen in rook opgaan.

De interne conceptnota *Artevelde-mediatheken in de toekomst van 2012* (geschreven door diverse teamleden en opgeleverd voor de aankomst van het diensthoofd), de vele interne discussies en de veranderingstrajecten, zorgden evenwel voor een fluwelen revolutie in de structuur van de dienst én in de geesten van de medewerkers.<sup>1</sup> Een enthousiast, maar tevens kritisch, team ging aan de slag in vijf trajecten, die de werking van onze dienst grondig dooreen zouden schudden.

Enthousiasme en kritische (zelf)reflectie blijken een gouden duo in een transitiebeweging. De rol van de leidinggevend en 'evangelisten' (overtuigde en mondige medewerkers) is hierbij cruciaal: blijvend in gesprek gaan met alle collega's lijkt misschien tijdrovend, maar zal in latere stadia van het veranderproces minder weerstanden opleveren. Nieuwe medewerkers zijn belangrijke pionnen. Ze kijken met een frisse en onbevangen blik naar de werking, maar zijn vaak te onzeker om hun mening te geven: daag hen uit en beschouw hen als 'gratis' consultants.

Zo werd op korte tijd het nadenken over return van acties, diensten en producten gemeengoed en snel oversteeg het efficiëntiedenken de werkgroep 'efficiëntie', zodat die werkgroep zichzelf overbodig maakte.

Het waren dus niet de weerstanden in de groep medewerkers die het parcours hobbelig maakten, wel onverwachte uitdagingen waar we onze wendbaarheid perfect konden demonstreren: een lerarenopleiding verhuisde naar een campus zonder mediatheek, archiefwerking werd op ons bord gelegd, een afstandstraject moesten we plots faciliteren, we kregen het beheer over een pak tablets, ... Achteraf bekeken opportuniteiten die het nadenken

over nieuwe vormen van dienstverlening bevorderde.

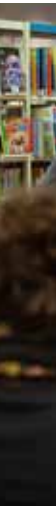
Deze 'lean agility' vertaalde zich niet enkel in steeds efficiëntere en flexiblere dienstverlening, ook onze manier van samenwerken werd onder de loep gehouden. Het structurele overleg en de informatiedoorstroom blijft immers een belangrijk aandachtspunt. Op dit moment zijn we nog iets te veel een 'adhocratie': ideeën krijgen de ruimte maar zijn nog moeilijk te coördineren en de communicatie loopt nog iets te ongestructureerd.

### WAT IS 'LEAN' EN 'AGILE'?

Uiteraard vinden we het warm water niet uit, "lean" en "agile" zijn immers begrippen die reeds decenia gebruikt worden in de industrie en de softwareontwikkeling en de laatste jaren ook hun weerklank krijgen in de dienstverlening.

De lean-principes kregen voor het eerst vorm in de Japanse industrie, vooral Toyota werd lange tijd vereenzelvd met Lean. De term lean is het eerst gebruikt door John Krafcik<sup>2</sup> (die voor Toyota werkte), maar het begrip kende pas de nodige uitstraling door de bestseller van Jim Womack, Daniel Jones en Daniel Roo<sup>3</sup>. De titel van het meer dan lezenswaardige boek van Luc Chalmet verwijst uitdrukkelijk naar deze voorgeschiedenis: *Wij zijn Toyota niet: iedereen op weg naar Lean Agility*<sup>4</sup>.

Het belangrijkste fundament van lean is de wil tot continu verbeteren in functie van waardetoevoeging voor de klant. Het is dus een verhaal dat nooit eindigt. Het principe moet ingebakken zitten bij zowel de leidinggevend en als de medewerkers. Men gaat ervan uit dat elke taak een standaard kent (hier merk je de link met procesmanagement) en dat elke afwijking van die standaard een signaal is. Dit kan enerzijds een teken zijn dat de standaard moet aangepast worden of dat er maatwerk vereist is. De cyclus Plan-Do-Check-Act is nog steeds een gigantisch belangrijk principe in de wereld van continue kwaliteitsverbetering, en dus onlosmakelijk verbonden aan Lean en Agile.





© Arteveldehogeschool - Mediatheek Kattenberg.

“OP DIT MOMENT ZIJN WE NOG IETS TE VEEL EEN ‘ADHOCRATIE’: IDEEËN KRIJGEN DE RUIMTE MAAR ZIJN NOG MOEILIK TE COÖRDINEREN EN DE COMMUNICATIE LOOPT NOG IETS TE ONGESTRUCTUREERD.”

Veel dienstverlening is niet echt waarde-toevoegend, maar corrigerend, omdat een vorige dienstverlening niet oké was. Een concreet voorbeeld zijn studenten die aan de balie komen vragen wanneer de mediatheek morgen open is omdat de openingsuren onvoldoende duidelijk geafficheerd zijn. Dit soort dienstverlening is ballast en moet vermeden worden, de betrachting moet immers zijn om elke dienst onmiddellijk goed te krijgen, zodat energie voor correcties niet meer nodig is.

Deze efficiëntieaanpak willen we ook in evenwicht houden met het soepel in kunnen spelen op de steeds sneller veranderende context (de ‘tijdsversnelling’). Wij willen een wendbare dienst zijn en geen starre bureaucratie. Gelukkig worden we hierin gesteund in het nieuwe instellingsplan van de Arteveldehogeschool (2015-2020) waarin “open” als één van de drie waarden en “zelfsturing” als één van de krachtlijnen naar voor wordt geschoven.

Agile wordt meestal nauw geïnterpreteerd als flexibel, maar het is meer dan dat, het gaat over een combinatie van behendigheid, lenigheid, veerkracht en snelheid. Overregulering is nefast voor agility, want regels beperken de vrijheid en snelheid tot handelen. De regels tot het noodzakelijke minimum herleiden of dynamische regels, die mee evolueren met de omstandigheden, zijn een cruciale vereiste tot agility.

Dit proberen we in onze dienst door te voeren met duidelijke mandaten en eindverantwoordelijkheden. Verder proberen we op resultaten te sturen en niet op processen. De mandaathouders zijn verantwoordelijk voor hun werkorganisatie en hun communicatie. Deze manier van werken staat momenteel nog in de kinderschoenen, maar het begint reeds zijn vruchten af te werpen. Op die manier proberen we de interne afspraken tot een minimum te herleiden. Uiteraard blijven we gebonden aan de afspraken en regels binnen de hogeschool.

In die context komen de begrippen Lean en agile snel om het hoekje kijken. Lean en agile gaan hand in hand:

het lean werken zorgt er voor dat er meer ruimte vrijkomt voor wendbaarheid, Lean Agility dus.

### CONCRETE ACTIE IN ONZE MEDIATHEKEN

#### PERFORMANTE DIENSTVERLENING

We moeten eerlijk zijn: veel academische achtergrond of voorkennis hadden of gebruikten we niet. Onze aanpak groeide vrij organisch, maar we konden achteraf vaststellen dat onze manier van werken wonderlijk aansloot bij de methodologie uit de literatuur.

In de laatste jaren hebben we ons team versterkt met verschillende medewerkers met vaardigheden op digitaal vlak, want in onze werking werd steeds meer de nood ervaren om zelf aan de slag te gaan met de code van systemen. Dit laat ons toe om veel sneller in te spelen op veranderingen en systemen zo veel mogelijk op onze maat te vormen. Een eerste belangrijke stap was de creatie van een eigen webplatform, waarop we alle belangrijke informatie voor onze interne én externe klanten kunnen beschikbaar stellen. De carrosserie van de website mag er zijn, daarvoor werkten we samen met de opleiding Grafische en Digitale Media, maar het is vooral de (zoek)motor die innovatief is. Door zelf aan de slag te gaan met API's hebben we de regie van het zoeken quasi volledig in handen. Deze zoekmotor doorzoekt onze catalogus en databanken en kan à la minute uitgebreid worden met andere databanken. De enige restrictie is dat we moeten kunnen beschikken over een API van het toe te voegen systeem. Door de regie van een eigen webportaal in handen te nemen, zorgen we voor de broodnodige lean agility van ons aanbod.



Ook op minder zichtbaar vlak bleek deze aanpak veel 'Muda'<sup>5</sup> op te vangen. Het reserveren van samenwerkingslokalen en allerhande toestellen in de mediatheek was complex en zeer tijdrovend. Tot we een bestaand opensourcepakket op onze maat vorm gaven: de tijdsinvestering van de medewerkers viel terug op nagenoeg nul en de studenten konden veel sneller en makkelijker hun lokaal of toestel reserveren. Uiteraard gebeuren deze ontwikkelingen in nauw overleg met de Dienst ICT.

Diensten hoeven niet steeds geautomatiseerd te worden om te beantwoorden aan de principes van lean agility, ook gewoon goede afspraken en zoeken naar een gemene deler kunnen wonderen doen. In onze mediatheken waren er 25 (!) uitleentermijnen (vaak afwijkend per campus), dit was ingewikkeld voor de medewerkers en verwarrend voor de klanten. We hebben die teruggebracht tot 2. Duidelijk en eenvoudig. Uiteraard is er wel eens een student of medewerker die iets langer wil uitleenen voor zijn bachelorproef of projectonderzoek. Die uitzonderingen worden, indien nodig, toegestaan. Voor uitzonderingen maken we geen procedures, dit beschouwen we als klantgericht maatwerk. Een mooi voorbeeld van leane processen en agile dienstverlening.

Lean en agile gaat dus ook vaak over durven schrappen en weggooien. Zo ook in onze collecties. Uitpuilende rekken zijn ook 'Muda': ze zijn verspilling voor klant en medewerker.

- Belangrijke literatuur wordt ondergesneeuwd door 'oude brol'.
- Overvolle rekken zorgen voor veel tijdverlies bij het terugplaatsen van werken.
- Hoe groter de collectie, hoe moeilijker iets te vinden.

Daarom zijn we het afgelopen jaar stevig aan het saneren in de collectie. We zijn ook gestart met de opstelling van een algemeen collectieplan. Tot op heden bouwden we aan vijf collecties verspreid over de vijf campusmediatheken. Enerzijds zorgde dit voor onnodige dubbels. Anderzijds zien we steeds meer 'shop'-gedrag van studenten en docenten, die ook op andere campussen hun gading

zoeken. Voor hen is er reeds de facto één collectie.

In de collectievorming hebben we reeds enkele jaren de kaart getrokken van 'digital first', niet omdat we zo gebeten zijn door het digitale aanbod, maar wel omdat een digitaal aanbod beter beantwoordt aan lean agility: minder beheerswerk, toegang voor meerdere personen, plaatsonafhankelijk, ...

Eén van de verandertrajecten was het nadenken over de huidige en toekomstige dienstverlening. Hieruit zijn veel actiepunten voortgevloeid. Eén collega kreeg de verantwoordelijkheid om onze dienstverlening te blijven screenen, verbetervoorstellen te verzamelen en innovaties voor te stellen.

#### PERFORMANTE SAMENWERKING

In zijn boek *Wij zijn Toyota niet* haalt Luc Chalmet<sup>6</sup> het voorbeeld van de e-mail aan als een illustratie van 'failure demand'. Mail wordt vaak te veel en oneigenlijk gebruikt wat zorgt voor een overload aan communicatie. In ons team hadden we dit voorbeeld niet nodig om dit reeds aan te voelen. Zoals de meeste andere organisaties vielen we in onze hogeschool terug op de geijkte kanalen (vergadering, telefoon en e-mail) om kennis te delen en in overleg te gaan met elkaar. Deze kanalen hebben in huidige context enorme beperkingen: overlopende mailboxen, oeverloze vergaderingen en telefonische afspraken die vergeten worden.

We waren als team verheugd bij de introductie van Sharepoint in onze hogeschool omdat deze samenwerkingssoftware talrijke mogelijkheden bood om op een efficiëntere en effectievere manier om te gaan met communicatie, informatie en kennis. Omdat de uitrol van zo'n systeem de nodige tijd vergt, hadden we er niet op gewacht en onze eigen interne kennisblog opgezet in Wordpress. We kozen Wordpress ondermeer voor de integratiemogelijkheden met Sharepoint. Maar het belangrijkste was dat we een instrument hadden dat toeliet om interessante informatie met elkaar te delen en in overleg te gaan zonder dat onze mailbox geteisterd

**“IN SEPTEMBER  
WERD EEN RADICAAL  
BESLUIT GENOMEN:  
ALLE STRUCTURELE  
OVERLEGMOMENTEN  
WORDEN VANAF 2016  
AFGESCHAFT.”**



© Arteveldehogeschool - Mediatheek Kantienberg.

werd. Een bijkomend voordeel was ook dat de informatie automatisch geclusterd werd via tags en doorzoekbaar bleef ongeacht de publicatietijd.

Communiceren en overleg zou bij ons een aandachtspunt blijven omdat de tijdsinvestering in een overleg vrij groot is en de return niet altijd in verhouding. De medewerkers werken op zeven verschillende campussen, waarvan vijf mediatheken. Afspreken om fysiek bij elkaar te komen, was telkens een heksentoer: de dienstverlening moest immers steeds voorzien blijven.

De overlegstructuren waren ook zo geëvolueerd dat bepaalde besprekingen verdubbeld werden en ondanks het vele overleg en de goede verslaggeving, bleef de kritiek van collega's dat de besluiten uit die overlegmomenten vaak niet duidelijk waren en soms elkaar zelfs tegenspraken.

Op het moment van dit schrijven is dit nog steeds niet helemaal uitgezuiverd, maar in september werd een radicaal besluit genomen: alle structurele overlegmomenten worden vanaf 2016 afgeschaft, behalve een overleg met het hele team dat enkele malen per jaar samenkomt.

Als alternatief werken we met mandaathouders. Iedereen in het team heeft meerdere mandaten (bijv. metadata-curator, catalogusverantwoordelijke, domeinspecialist, ...). De verantwoordelijkheden bij deze mandaten omvatten de volledige coördinatie van die taak, het overleg met betrokkenen, de communicatie met de collega's, ... Er is ook telkens een fall-back voorzien en deze mandaten worden duidelijk gecommuniceerd binnen en buiten ons team. Dit zal ons toestaan om sneller in te spelen op opportuniteiten en calamiteiten.

Daarnaast zetten we sterk in op digitale samenwerkingsmiddelen (zoals de werkgroepen binnen Sharepoint). In de toekomst denken we onder meer aan een zogenaamde digitale 'Broebelmuur' waar ideeën van medewerkers verzameld worden en na een gistingproces eventueel

kunnen uitgroeien tot een innovatief project. Uiteraard blijft fysiek overleg belangrijk, maar dit gaat enkel op projectmatige (lees: als het echt nodig is) basis gebeuren.

Deze omslag gebeurt niet vlekkeloos, een echt stappenplan is niet uitgetekend, wel een kader. Discussie over verantwoordelijkheden en ontbrekende schakels in de communicatie, zorgen soms voor wrovel (het is immers een work-in-progress), maar het enthousiasme en de ruimte voor improvisatie zorgen dat medewerkers zelf hun bakens uitzetten en dat op een organische wijze een nieuwe structuur ontstaat.

Een beperkte mate van chaos is immers een ideale voedingsbodem voor revolutionaire veranderingen.

Naast de nodige competenties streven we naar zogenaamde 'hybride mediatheekteams', medewerkers die generieke (maar toekomstgerichte) bibliotheekcompetenties combineren met allerhande specialisaties (inhoudelijk, technisch, sociaalagogisch, ...). Maar het belangrijkste is evenwel dat de medewerkers wendbaar kunnen reageren op de steeds veranderende uitdagingen die op onze organisatie en sector afkomen.

## BESLUIT

In de titel gebruiken we het woord "expeditie" en dat mag je ook wel vrij letterlijk nemen. Lean Agility is voor ons een reisbestemming, we willen immers de best mogelijke diensten bieden met zo weinig mogelijk verspilling van middelen, tijd en energie en we willen wendbaar zijn om in te spelen op toekomstige ontwikkelingen. Dit vergt van beleid en medewerkers een groot adaptief vermogen en veranderingsbereidheid, maar laat dat geen probleem zijn, voor Lean Agility is de reis belangrijker dan de bestemming.

Deze aanpak veranderde vijf sterke, maar autonoom werkende mediatheken en een versnipperde dienstverlening, op korte termijn naar een coherent, complementair en enthousiast team, dat alles in het werk stelt om op een efficiënte en wendbare

wijze de kennis te faciliteren in de hogeschool. Uiteraard (en gelukkig maar) is het werk nog niet af en zal het ook nooit klaar zijn. We blijven onszelf heruitvinden en we blijven zoeken om nog meer te kunnen doen met onze beperkte middelen. ■■

- 
- 1 Zie onder meer: Van Schoors, Elke (2013). Studenten versus lesgevers: gebruikersonderzoek in de Arteveldemediatheken. META (9): 8-11
  - 2 Krafcik, John F. (1988). *Triumph of the lean production system*. Sloan Management Review 30 (1): 41-52.
  - 3 Womack, J.P., Jones, D.T. (2003). *Lean Thinking*. Simon & Schuster
  - 4 Chalmet, L. (2013). *Wij zijn Toyota niet: iedereen op weg naar Lean Agility*. Brugge: Die Keure.
  - 5 Muda is Japans voor verspilling en is een basisbegrip in de literatuur over "lean management"
  - 6 Chalmet, L. (2013). *Wij zijn Toyota niet: iedereen op weg naar Lean Agility*. Brugge: Die Keure.