

Praktijkcase Niet zomaar even doen! De rol van een stuurgroep bij een organisatiebreed verbeterproject

De ervaringen van de Universiteit Leiden

Door: Jelle Kruizinga, adviseur bij Doxis en Dick de Maai, manager bij Doxis

Het is gebruikelijk en vast ook voor velen herkenbaar. Er moet een nieuw postregistratiepakket komen. Of een documentmanagementpakket. Of er moet voor gezorgd worden dat de bestaande pakketten beter worden benut. Verscheidene partijen zijn bij het probleem betrokken. Er wordt een project gestart. En dat project komt dan onder de hoede van een stuurgroep. Maar wat is nu een goede manier om dat te doen? Waar moet je op letten? Wat zijn de do's en de don'ts? In dit artikel een kijkje in de keuken van een verbeterproject documentmanagement van de Universiteit Leiden (LEI).

Eerst een stapje terug

We spreken met Jelle Kaldewaij, directeur bedrijfsvoering van de faculteit Letteren en voorzitter van de stuurgroep, en Gert Suurland, hoofd Archief van de universiteit en lid van de stuurgroep. De eerste vraag ligt voor de hand: waarom hadden jullie eigenlijk een stuurgroep nodig? Met deze vraag blijken we direct midden in een gedachtewisseling te zitten over het nut en de noodzaak van stuurgroepen bij projecten op het gebied van informatie-management.

De startsituatie was bij het LEI namelijk helemaal niet zo helder en eenduidig. Duidelijk was dat het zou gaan over de manier waarop het bestaande pakket (Documentmanager van Circle Software) wordt ingezet en wie er allemaal mee zou moeten of kunnen werken. Kaldewaij: 'Maar we kwamen er al snel achter dat het ingewikkelder lag. Onze vragen waren aanvankelijk te diffuus. Ook ik dacht in het begin: we gaan even de postbehandeling beter laten aansluiten op DocMan. Maar het was nodig om eerst een stapje terug te doen en vast te stellen: wat zijn nu precies de vragen? Dus eerst de benodigde stappen problematiseren. De behoeften van verschillende betrokkenen liepen heel duidelijk uiteen. Daar hebben we nu beter inzicht in. Onze ervaring is: je kunt het niet zomaar even doen.'

Centraal versus decentraal

'Je kunt niet zomaar voorbij gaan aan de signalen die je krijgt', aldus Kaldewaij. Daarin ligt volgens Kaldewaij en Suurland een belang-

rijke functie van een stuurgroep: luisteren naar de verschillende betrokken partijen en goed afwegen van verschillende belangen. In dit project is dat onder meer met een workshop gedaan. Ook is er bij de samenstelling van de stuurgroep goed op gelet dat de diverse belangen en deskundigheden goed vertegenwoordigd zijn.

Bij een universiteit - net zoals bij elke grotere organisatie met verschillende afdelingen, diensten, sectoren of divisies - speelt dan onder meer de vraag van de verhouding tussen centrale en decentrale belangen. Concreet betekent dat bij het LEI: de verhouding tussen het Bestuursbureau, dat rechtstreeks onder het College van Bestuur valt, en de faculteit Letteren, die als proeftuin fungeert in het project. Deze verhouding herhaalt zich nog eens binnen Letteren zelf, met aan de ene kant het Faculteitsbureau en aan de andere kant de diverse opleidingen, met elk hun eigen secretariaten en manieren van werken.

Doordrukken werkt niet

Daarbij blijft het niet. Bijzonder aan een universiteit (maar bijvoorbeeld ook aan een beleidsorganisatie) is de verhouding tussen de professionals in het primaire proces en een ondersteunende functie als de documentaire informatievoorziening. Net als bij vergelijkbare situaties in bijvoorbeeld gemeenten en ministeries bestaat aan het LEI een zekere spanning tussen de behoefte aan vrijheid en autonomie bij de professionals en de behoefte aan structuur en discipline vanuit de ondersteunende functies.



Gert Suurland en Jelle Kaldewaij

Suurland: 'Het gaat ook om het individuele versus het gezamenlijke belang. Je vraagt - bijvoorbeeld bij de verplichte toekenning van kenmerken aan documenten - aan individuen een investering in een gezamenlijk belang. Maar het rendement daarvan komt pas later, en daar heb je dan als individu misschien ook nog eens niets aan. Dat is lastig.' Kaldewaij voegt toe: 'Je kunt wel proberen door te drukken en bezwaren te overrulen, maar als je dat teveel doet gaan mensen proberen je oplossing te vermijden. Je moet als stuurgroep luisteren naar tegengeluiden.' Voor de stuurgroep betekent dit onder meer dat er nog gediscussieerd wordt over de vraag of DocMan ook aan wetenschappers en docenten ter beschikking gesteld gaat worden, of toch een stuk gereedschap blijft van secretariaten en archiefmedewerkers.

Niet teveel toeters en bellen

Een mogelijk nadeel van goed naar iedereen luisteren is dat er gaandeweg het project nog veel meer naar boven komt dan om verbetering vraagt. Kaldewaij: 'Het beeld dreigde te gaan schuiven. Toch hebben we na enig overleg besloten de eenmaal geslagen piketpaaltjes te handhaven. Suurland: 'Daarbij zijn ook ervaringen met eerdere mislukkingen ingebracht. Wij zijn er achtergekomen dat het niet verstandig is om meteen alle toeters en bellen te willen. We hebben ooit in een project een pakket helemaal kant en klaar met alles erop en eraan ingevuld en zo aangeboden. Dat sloeg totaal niet aan en werd niet gebruikt. Daar hebben we van geleerd.'

En zo komen we weer terug bij goed luisteren. Suurland en Kaldewaij zijn beide blij dat ervoor gekozen is eerst een onderzoek uit te voeren, ook al lijkt dat aanvankelijk vertragend te werken. De stuurgroep had het ook anders kunnen doen door meteen oplossingen aan te bieden. Maar,

zoals Suurland opmerkt: 'Tussen oplossing en probleem zit een heel traject, een traject dat complexer is dan het aanvankelijk lijkt.' Kaldewaij: 'We zijn erachter gekomen dat er geen snelle fix is.'

De rol van Doxis

De stuurgroep heeft besloten een externe partij te vragen haar bij te staan en een onderzoek uit te voeren. Volgens Kaldewaij heeft het betrekken van Doxis bij het project

het voordeel dat er met de blik van buiten op de huidige situatie en knelpunten wordt gekeken. Kaldewaij: 'Dit kon nooit helemaal intern vanwege de ruis van alle betrokkenen'. De mensen van Doxis brengen ook allerlei voorbeelden in van hoe het ergens anders is gegaan en wat we daarvan kunnen leren. Daarnaast hebben ze er steeds op gehamerd vooral naar de mensenkant van de problematiek te kijken. Daar hadden ze gelijk in.'



Gert Suurland en Jelle Kaldewaij in gesprek

Leidse leerpunten

- Ga niet te snel: neem de tijd om te onderzoeken wat de werkelijke vraagstelling is en welke behoeften de organisatie heeft. Ga dus vooral niet na het signaleren van een documentmanagementprobleem meteen een oplossing implementeren. Er is geen 'snelle fix'.
- Focus in eerste instantie niet al te veel op de techniek, maar op de menselijke kant. Wel tachtig procent van een project is mensenwerk. Het is belangrijk om te kijken hoe mensen zover komen dat ze zeggen 'hier kunnen wij wat mee'.
- Een documentmanagementsysteem als zodanig is niet de oplossing. Het gaat veel meer om vormen van samenwerking en goede afspraken.
- Streef niet meteen naar 'het maximale plaatje'. Systemen en pakketten kunnen veel, maar alle mogelijkheden in een keer toepassen kan een project laten mislukken. Neem daarom kleine stappen.
- Vermijd een tijds-klem: plaats geen verkrampende tijdsdruk op het project.
- Bewaak de reikwijdte. Het lijkt verstandig om bij een functionele en/of organisatorische herstructurering meteen ook maar de knelpunten in het documentmanagement mee te nemen. Voor veel mensen kan dit echter teveel verandering met teveel ingewikkelde schermen in een keer zijn.
- Voorkom eilandvorming: de verleiding kan groot zijn een pakket te kiezen dat (snel) op de eigen behoefte aansluit, maar houd hierbij wel rekening de gehele informatie-architectuur. De gekozen applicatie moet passen bij de rest.
- Luister goed naar alle belangen en forceer geen (centrale, administratieve) oplossing. Dit project zou nooit lukken met alleen interne mensen, omdat alle betrokkenen al snel worden gezien vanuit het deelbelang dat ze vertegenwoordigen (ruis).