

Kinh nghiệm của một cơ quan lưu trữ năng động

Inga Bolstad – Giám đốc Lưu trữ Quốc gia Na Uy

PP2

- Bài thuyết trình cho thấy chúng tôi đã phát triển phương pháp đổi mới như thế nào.
- Mọi chuyện bắt đầu khi chúng tôi nhận ra mình thiếu khuôn khổ cho sự phát triển.
- Chúng tôi cần một phương pháp để kết thúc các cuộc tranh luận trong nhóm quản lý.

PP3

- Đây là mô tả về vị trí của chúng tôi trong năm 2015.
- Chúng tôi có khối lượng lớn tài liệu lưu trữ giấy, các kho lưu trữ đã đầy, và vẫn còn rất nhiều tài liệu lưu trữ trong cơ quan hành chính cần phải tiếp nhận.
- Chúng tôi cũng nhận thức được xu hướng chung là lượng dữ liệu số đang tăng lên một cách nhanh chóng. Các dự báo cho thấy cứ sau bảy năm lượng dữ liệu lại tăng gấp 10 lần.
- Chúng ta nên giải quyết vấn đề này như thế nào?

PP4

- Sự phát triển trong lĩnh vực kỹ thuật số diễn ra nhanh chóng. Nền hàn chính đã trải qua quá trình số hóa, ngày càng có nhiều thứ được tự động hóa.
- Chúng tôi muốn bảo quản số mọi thứ cần được bảo quản.

- Chúng tôi cần một chiến lược mới.

PP5

- Lưu trữ Quốc gia rơi vào tình trạng bị tụt lại phía sau.
- Chúng tôi đã chưa tính đến sự phát triển mạnh mẽ đang diễn ra xung quanh mình.
- Chúng tôi thiếu can đảm và thiếu tầm nhìn xa hơn so với các đối tác của mình.

PP6

- Chúng tôi bắt đầu cuộc hành trình hoàn thiện bản thân.
- Kinh nghiệm cho thấy là chúng tôi là những người giỏi thảo luận và có những cuộc thảo luận tốt, nhưng chúng tôi cần cải thiện việc đưa ra kết luận.

PP7

- Khi bắt đầu hành trình, chúng tôi sử dụng mô hình quản lý truyền thống trong đó mỗi giám đốc chịu trách nhiệm giải quyết các vấn đề trong đơn vị của mình.
- Chúng tôi sử dụng thẻ điểm cân bằng và phương pháp lập kế hoạch-xây dựng-thực hiện.
- Chúng tôi cần các công cụ để tăng tốc độ phát triển.
- Chúng tôi đã sử dụng các công cụ để quản lý dự án và quản lý danh mục đầu tư.

PP8

- Ở đây bạn có thể thấy sự phát triển của các dự án tại các cơ quan lưu trữ quốc gia.
- Chúng tôi nhận thấy mọi chuyện đều khởi đầu một cách nhẹ nhàng nhưng phát triển khá nhanh.

PP9

- Chúng tôi đã có những trải nghiệm giống như nhiều người đã có với các dự án.
- Việc xây dựng cần rất nhiều công sức quản lý.
- Tập trung quá nhiều vào việc tạo ra được chất lượng cao.
- Có quá ít sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro.

PP10

- Chúng tôi bắt đầu bằng việc khám phá các phương pháp linh hoạt.
- Chúng tôi áp dụng thiết kế dịch vụ để cải thiện phương pháp kiểm tra của mình.
- Chúng tôi đã thử nghiệm các công cụ linh hoạt bằng phương pháp truyền thống.
- Chúng tôi cũng đã áp dụng phương pháp linh hoạt trong dự án MOD, nhằm giải quyết thách thức trong việc thu thập tài liệu giấy và tình trạng các kho lưu trữ quá tải.
- Các dự án được thực hiện với thời gian lặp lại ngắn.
- Các cuộc họp rà soát tình hình hàng tháng để theo dõi kết quả và xem xét các phương án phát triển khác nhau. Chúng tôi sẽ tiếp tục như thế nào?

Những cuộc họp như vậy sẽ quyết định những gì cần được thực hiện trong cuộc họp rà soát tình hình tiếp theo.

- Khi có các cuộc họp rà soát tình hình hàng tháng, rủi ro sẽ giảm đi nếu những lựa chọn mà chúng ta đưa ra dẫn chúng ta đi sai hướng.
- Chúng tôi đã bắt đầu bằng cách làm việc lặp đi lặp lại.

PP11

- Cách làm việc mới gây nhiều bất an và bức xúc cho nhân viên.
- Chúng tôi đã làm việc không có kế hoạch sao?
- Làm sao chúng tôi biết được mục tiêu là gì?
- Cần có thêm thông tin và tình hình được đánh giá là không rõ ràng và mù mịt.

PP12

- Chúng tôi đã thảo luận về phương pháp mới trong diễn đàn lãnh đạo và cần nhắc áp dụng phương pháp linh hoạt.

PP13

- Tại đây bạn có thể thấy nội dung thảo luận về các phương pháp mới.
- Phương pháp linh hoạt.
- Dự án và Sản phẩm.
- Định hướng người dùng và thiết kế người dùng.
- Đổi mới và cải tiến liên tục.
- Lưu ý rằng PP14-16 được xây dựng dựa trên PP13.

PP14

- Chúng tôi áp dụng phương pháp LEAN cho công việc dựa trên giả thuyết.
- Học hỏi kinh nghiệm.
- Xây dựng thêm và thử những điều mới mẻ.
- Đo lường (đánh giá) kết quả và tiếp tục tiến về phía trước.
- Một cách tiếp cận sáng tạo.

PP15

- Chúng tôi đã thay thế phương pháp dự án truyền thống bằng việc tập trung vào sản phẩm.
- Trong một dự án, hoạt động được đóng khung theo thời gian, chi phí và chất lượng như đã thỏa thuận trước.
- Những gì bạn sẽ thực hiện được quyết định ngay từ đầu chứ không tập trung vào việc học hỏi từ những kinh nghiệm được dạy.
- Trọng tâm vào sản phẩm: Chúng tôi không biết phải làm gì nhưng chúng tôi biết phải giải quyết vấn đề gì.
- Thực hiện liên tục với khối lượng nhỏ, có khả năng điều chỉnh và điều chỉnh lộ trình trong quá trình thực hiện.
- Chúng tôi có thể chấp nhận việc phải vứt bỏ những gì mình đã làm được, vì những gì mất đi là quá nhỏ - thay vì để một dự án có nguy cơ toàn bộ thành quả thu được sẽ trở nên vô ích.

P16

- Trình bày phương pháp thiết kế người dùng.

PP17

- Chúng tôi muốn thử nghiệm những cách làm việc mới trong một số lĩnh vực.
- Chúng tôi bắt đầu bằng việc sử dụng thiết kế dịch vụ.
- Nhóm AI của chúng tôi đã làm theo phương pháp này với những kết quả nhỏ.
- Chúng tôi đã thành lập Bản thử nghiệm Lưu trữ Quốc gia nơi chúng tôi có thể hiển thị kết quả và nhận ý kiến về những gì chúng tôi đã phát triển.
- Chúng tôi đã thảo luận về ý nghĩa của sự linh hoạt đối với chúng tôi.

PP18

- Tại thời điểm này, nhóm quản lý cấp cao kết luận rằng cần tập trung vào chiến lược hơn và tránh quản lý chi tiết.
- Phương châm mới của Cơ quan lưu trữ quốc gia đã được thiết lập: Thách thức những gì hiện có và khám phá những điều chưa biết.
- Chúng tôi quyết định rằng dự án lớn nhất của cơ quan, Lưu trữ Kỹ thuật số, với ngân sách 14 triệu euro, nên được phát triển theo một phương pháp mới.
- Trước đây, nó sẽ được thực hiện như một dự án thông thường.
- Tuy nhiên, chúng tôi quyết định rằng nên tuân theo phương pháp sản phẩm.
- Chúng tôi nghĩ rằng làm việc với sự phát triển liên tục là điều thông minh. Nó mang lại không gian tốt hơn để tiếp nhận tín hiệu trong quá trình thực hiện và theo dõi trải nghiệm của người dùng.

PP19

- Hình này cho thấy khu vực sản phẩm Lưu trữ Kỹ thuật số được tổ chức như thế nào.
- Nó được thành lập với hai nhóm sản phẩm: tải lên và bảo quản cũng như truy cập (tìm kiếm, v.v.). Ngoài ra còn có một số đội hỗ trợ.

PP20

- Chúng tôi nghĩ đây là một mô hình tổ chức thú vị.
- Mọi thứ có vẻ đầy hứa hẹn và chúng tôi bắt đầu với sự lạc quan.

PP21

- Trong quá trình thực hiện dự án, nhiều vấn đề nảy sinh từ những người tham gia: Khi nào chức năng được phát triển? Khi nào nó ra mắt?
- Có một số điều không chắc chắn về việc sự phát triển diễn ra như thế nào.
- Việc không có kế hoạch với mục tiêu rõ ràng để hướng tới là điều hết sức khó khăn.
- Đứng trước việc khó trả lời một số câu hỏi cơ bản, người ta cảm thấy tình hình đã vượt quá tầm kiểm soát.

PP22

- Có phải chúng tôi đang đứng bên bờ vực?

PP23

- Trong tình huống phát sinh, có hai con đường có thể đi theo: Chúng tôi có thể bỏ phương pháp mới và trang bị lại mọi thứ cho một dự án truyền thống. Hoặc tiếp tục phát triển linh hoạt.
- Chúng tôi đi đến kết luận rằng việc tiếp tục phát triển linh hoạt là đúng đắn.
- Đó là hướng mà phần còn lại của thế giới đang đi.

PP24

- Chúng tôi chọn ở lại cuộc đua và tiếp tục làm việc theo hướng quản lý sản phẩm.
- Chúng tôi thừa nhận rằng việc hỏi “Bạn thực sự cung cấp những gì?” là điều chính đáng
- Chúng tôi phải thể hiện điều này theo những cách khác ngoài kế hoạch dự án truyền thống.
- Chúng tôi có thể chia nhỏ các đề xuất ban đầu và trình bày những gì chúng tôi đã thực hiện.
- Chúng tôi cũng có thể chứng minh rằng chúng tôi đã giải quyết được một số nhu cầu của người dùng.
- Chúng tôi sử dụng các chỉ báo cho thấy điều gì đó đang xảy ra.
- Chúng tôi đi đến kết luận rằng cần phải có những thay đổi trong cách quản lý dự án.
- Việc theo dõi của đội ngũ quản lý cấp cao không hiệu quả.
- Thay vào đó, trách nhiệm được giao chung cho ba giám đốc có liên quan.

PP25

- Chúng tôi đi đến kết luận rằng cần phải thay đổi cách quản lý dự án
- Việc giám sát công việc của đội ngũ quản lý cấp cao không mang lại hiệu quả
- Thay vào đó, trách nhiệm được trao cho cả ba trưởng nhóm tham gia.

PP26

- Chúng tôi muốn quản lý dựa trên kết quả chứ không phải hoạt động.
- Chúng tôi bắt đầu áp dụng phương pháp TLT (Chặt chẽ - Nói lỏng – Chặt chẽ)
- Điều này cho chúng tôi cơ hội để theo dõi kết quả của các nhóm khác nhau, ví dụ như cải thiện việc bảo quản lâu dài. Chúng tôi có thể tránh tập trung cách thức lưu trữ. Nhóm sản phẩm sẽ quyết định việc đó.
- Để thực hiện được việc này, điều quan trọng là phải có quyền tự chủ trong phạm vi khuôn khổ cho phép.

PP27

- Sau khi thực hiện các bước này thì mọi việc đã tốt hơn.
- Chúng tôi đã nhìn thấy ánh sáng!

PP28

- Sau khi thực hiện bước nhảy vọt này, nhóm quản lý cấp cao muốn sử dụng nhiều nhóm và sử dụng nhiều phương pháp luận linh hoạt ở nhiều bộ phận Lưu trữ Quốc gia hơn.
- Quyền sở hữu chung của các nhóm sản phẩm.

- Mở rộng việc áp dụng phương pháp TLT.

PP29

- Chúng tôi bận tâm đến việc hạ thấp ngưỡng để bắt đầu.
- Nếu chúng ta không chắc chắn về mong muốn phát triển đối với một khu vực là như thế nào, chúng ta có thể bắt đầu bằng cách lặp lại bước đầu tiên để làm rõ những gì chưa rõ ràng.

PP30

- Ban lãnh đạo cấp cao cần có trọng tâm chiến lược hơn:
- Tập trung vào việc loại bỏ các trở ngại chứ không phải vào việc vận hành và những việc cần phải làm.
- Sẵn sàng chấp nhận rủi ro hơn.
- Không cần phải thực hiện một cách hoàn hảo.
- Chúng tôi đã tiến bộ hơn trong việc học hỏi liên tục.

PP31

- Đây là hành trình của Na Uy nhằm biến sự đổi mới thành hiện thực.
- Trong 5 năm tới, tình hình sẽ thay đổi.
- Những thay đổi có thể không diễn ra nhanh chóng trong tương lai.
- Chúng tôi đã phát triển khá nhanh, từ một dự án nhỏ đến việc tích cực sử dụng phương pháp linh hoạt.