



Inspiratie bij informatiebeheer

Ute Staes, Rubenianum

Van kritische vragen, over protest, tot hulpkreten. Als informatiebeheerder werd Ute Staes geconfronteerd met uiteenlopende (weerstand)reacties toen ze in 2010 verschillende collega's moest begeleiden bij het digitaliseren van hun werkplek. Omdat de gevolgen ervan verdragen — en toegegeven: erg kunnen frustreren — ging Ute op zoek naar verhelderende perspectieven in de literatuur.

DIGITALE WERKPLEK

Dat beroepsgerelateerde kennisdeling steeds vaker wordt ondersteund door digitaal informatiebeheer is om verschillende redenen een positieve evolutie te noemen. Niet alleen sparen we papier en dus plaats, ook de toegankelijkheid van documenten en dossiers vergroot, wat dan weer een vlotte (samen)werking bevordert. Het realiseren van een doorgedreven digitaal documentbeheer roept echter een nieuwe complexiteit in het leven: niet alleen de informatiedeskundigen

moeten nu professioneel met informatiebeheer bezig zijn. Digitaal werken vraagt inspanningen van elke medewerker.

Het verhaal stopt dus niet bij het opzetten van een goed geolied informatiesysteem. De ingebruikname ervan vereist kennis en vaardigheden die niet noodzakelijk aanwezig zijn. Toch blijken collectieve opleidingen, strakke richtlijnen en heldere handleidingen niet alle obstakels voor een vlotte implementatie uit de weg te ruimen.

Toen ik begon als informatiebeheerder, zou ik een twintigtal collega's bij de ingebruikname van een gemeenschappelijke mappenstructuur begeleiden. De randvoorwaarden waren gerealiseerd: er was een sterk uitgewerkte mappenstructuur, er werd een set basisregels gepresenteerd en er waren zelfs al een aantal collega's naar een opleiding over het nieuwe informatiebeheer geweest. Toch verliep de implementatie bijzonder moeizaam. Ondanks uitgebreide instructies, gemeenschappelijke presentaties en

herhaalde aanmoedigingen bleef de overstap naar de nieuwe werkwijze onvolledig, halfbakken of soms zelf onbestaand. Hoewel alle elementen om kennis en vaardigheden te vergroten aanwezig waren, bleek er dus iets anders aan de hand.

Om uit de impasse te geraken, bleek het nodig de situatie vanuit een andere hoek te bekijken. Het implementeren van het digitaal informatiebeheersplan bracht verandering met zich mee en dat liet zich voelen. De

implementatie verliep minder vlot dan gewenst doordat er een weerstand tegen die verandering de werkvloer beheerste. Respect voor de complexiteit van het veranderingsproces bleek dan ook onontbeerlijk om als informatiebeheerder effectief vooruitgang te boeken.

20+50-30

Een eerste geruststellende opvatting diepte ik op uit Geert De Vents handleiding voor projectmanagement. Een vernieuwend project begeleiden is nooit een fluitje van een cent. “Veranderingen stuiten immers steeds op een vorm van ongenoegen”. Op de drempel van het veranderingsproces worden we onvermijdelijk geconfronteerd met 20% voorstanders, 50% neutralen en 30% tegenstanders. Het succes van een project hangt volgens hem in grote mate af van de overtuigingskracht van de (bege)leider ervan. Zijn tactiek moet zich toespitsen op de 50% neutrale medewerkers. Zij moeten overtuigd worden van het nut van het project. De ‘tegenstander’ — al is dat één op drie medewerkers — wordt best buitengesloten.

Tijdens de ingebruikname stonden sommige medewerkers inderdaad meer afkerig tegenover het nieuwe informatiesysteem. Andere collega's waren sneller overtuigd, al was het maar omdat er geen ontkomen aan was. Door hen in eerste instantie te betrekken, en samen met de enthousiaste collega's van start te gaan, konden meteen de eerste volledig digitale stappen gezet worden.

De ‘negatieven’ zonder meer negeren, zou echter op langere termijn allesbehalve verstandig zijn. De complexiteit van het proces van verandering onderkennen is essentieel om toch grip te krijgen op wat gaande is. Het welslagen van een vernieuwend project betekent dus ook respect opbrengen voor deze sterkere

weerstandsreacties. Door hen later te betrekken, kon ook meer aandacht gaan naar het ontminnen van hun weerstand.

OMGEVING

Daarnaast mag de sociale dimensie van een werkplek niet onderschat worden. Medewerkers hebben een grote invloed op elkaar. Wil de nieuwe manier van werken echt ingang vinden, zal ze op verschillende niveaus moeten doorwerken: naast de individuele medewerkers, moeten ook het gedrag van het team en de organisatie omslaan.

“HET VERHAAL STOPT DUS NIET BIJ HET OPZETTEN VAN EEN GOED GEOLIED INFORMATIESYSTEEM.”

Het verwerven van kennis, het ontwikkelen van de nodige vaardigheden en het vormen van nieuwe attitudes zijn op elk niveau de bouwstenen van het leerproces. Hoe hoger we opklimmen in de organisatiestructuur, hoe complexer het zal zijn om de verandering door te voeren, en hoe meer tijd hierin geïnvesteerd zal moeten worden. Deze opvatting helpt ook te begrijpen waarom het geven van externe opleidingen aan individuele medewerkers niet volstaat. Na een dergelijke training komt het ‘veranderd’ individu weer terecht in zijn oude, niet-veranderde werkomgeving. De aangeleerde methode verliest meteen zijn urgentie en de nieuwe werkwijze zal snel vergeten worden.

SAMEN DELEN

Bij het beheren van informatie op gemeenschappelijke servers is ook ‘vertrouwen’ een noodzakelijk thema. De technische nieuwigheden moeten voldoende betrouwbaarheid hebben. Dat gaat over back-ups, net als over bescherming van bestanden. Doordat ook aan kennisdeling

gedaan moet worden, komt ook onderling vertrouwen — of het gebrek daaraan — in het vizier. Wanneer collega's eisen dat de informatie volledig afgeschermd wordt voor het boze oog van alle andere medewerkers is het wantrouwen zeer manifest. Angstvallig werkdocumenten enkel lokaal bewaren, of weigeren eigen mails te klasseren bij een digitaal dossier zijn duidelijke aanwijzingen.

Ver/wantrouwen hoeven we overigens niet enkel bij personen te situeren. Wat

organisatiecultuur onder de loop te nemen om een effectieve diagnose van het probleem te stellen.

CULTUURVERSCHILLEN

Voor de identificatie van mogelijke culturele drempels ontwikkelden Van der Weele en de Lugt een bijzonder behulpzaam instrument: door middel van een ‘cultuurscan’ kan je de veranderingsgerichtheid van je organisatie in kaart brengen. In de onderscheiden ‘ontwikkelingsniveaus’ staat steeds de graad van onderling vertrouwen centraal.

In organisaties met culturen in de proactieve fase (1) of zelfs in topprestatie (2) bestaat veel onderling vertrouwen en ook geen noemenswaardige angst om aan kennisdeling te doen. Het zal hier een kwestie zijn van gewinning aan de nieuwe media die daartoe moeten worden aangewend om het digitaal informatiebeheer voet aan grond te doen krijgen.

Een instelling met een responsieve cultuur (3) laat zich vooral leiden door het dagdagelijkse werk. Wat daar niet meteen toe bijdraagt is van secundair belang en wekt argwaan op. Het beheren van digitale informatie wordt in deze organisaties als een extra opdracht, en dus (meestal) als een last ervaren.

Een organisatie die zich in de reactieve fase (4) bevindt, is beslist niet klaar voor het delen van kennis. Het vertrouwen tussen collega's is niet groot genoeg. Medewerkers lijken vooral bezig met het zichzelf in- en afdekken. Hier moet eerst de cultuur zelf aangepakt worden om er een veranderingsgericht project als digitaal informatiebeheer ingang te doen vinden.

Afhankelijk van de organisatiecultuur zal een team dus meer of minder vatbaar zijn voor de gevraagde verandering. Het is belangrijk dat de informatiebeheerder daar rekening mee

kan houden, maar ook actief naar remedies zoekt. Een sterkere verankering van digitaal informatiebeheer in het takenpakket bepleiten was één van mijn tactieken. Ook het belang van kennisdeling steeds weer benadrukken wierp zijn vruchten af. Duikt er bijvoorbeeld een probleem op wanneer een collega plots ziek valt? Net dan kan je duidelijk maken hoe gemeenschappelijk toegankelijke servers de efficiëntie van de organisatie vergroten.

WEERSTAND EN COMFORTZONES

"Resisting change is normal, but it's problematic for organizations looking to make changes or implement new technologies".

Ondanks het gewicht van de cultuur en het team, is de individuele medewerker steeds de spil van het veranderingsproces. De manier waarop Kevin Craine de weerstand tegen verandering bij individuen conceptualiseert, verheldert veel. Zijn inspirerende visie op reacties van medewerkers baseert zich op de fasen rouwverwerking, die Elisabeth Kübler-Ross ons leerde kennen. Hij beschouwt

weerstand als een natuurlijke, emotionele en bovendien onvermijdelijke reactie, die we binnen een conceptuele "cycle of change" met vier emotionele fasen moe-

voortgang beschouwen we beter als een dynamisch proces, waarbij iedere werknemer zich op eigen tempo een weg baant door enkele emotionele 'zones'.

"HET WESLAGEN VAN EEN VERNIEUWEND PROJECT BETEKENT DUS OOK RESPECT OPBRENGEN VOOR DEZE STERKERE WEERSTANDSREACTIES."

ten plaatsen. Deze visie gaat ervan uit dat alle medewerkers geïmponeerd worden door een nieuwe manier van werken. Iedereen wordt in meer of mindere mate aangestoken door die natuurlijke weerstand. Alleen kunnen de 'positieve voorstanders' daar op een andere manier mee omgaan dan de 'pessimistische tegenstanders' of de 'neutrale toeschouwers'.

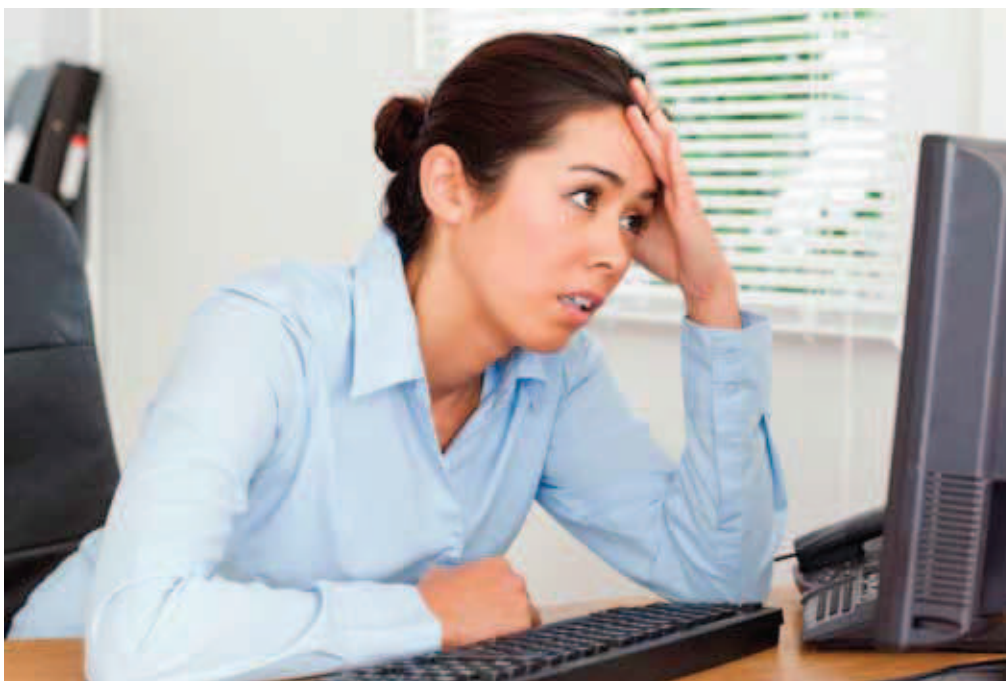
Bij het introduceren van nieuwe werkmethodes moeten we het rechtlijnig vooruitgangdenken loslaten. De

De **comfort-zone** is de emotionele zone waar mensen zich doorgaans (zouden moeten) bevinden. Ze zijn zelfzeker en hebben het gevoel alles onder controle te hebben. Routine en zelfs verveling kunnen wel eens de kop opsteken, maar meestal heerst tevredenheid over de manier waarop alles verloopt. In casu: mailtjes worden uitgeprint en samen met andere documenten in archiefmappen geklasseerd, op de persoonlijke computers puilt de map 'mijn documenten' uit, wie zijn digitale documenten bewaart, doet dat volgens een

persoonlijke logica. Kennis delen gebeurt net als scannen: on demand.

Bij de introductie van een nieuwheid kunnen we verschillende weerstandsreacties onder de **No-zone** onderbrengen. Bij invoeren van nieuwe procedures keren medewerkers graag terug naar de vertrouwde Comfort-zone. "Het was me echt veel te moeilijk. Ik doe gewoon verder zoals ik altijd al gewerkt heb, dat ging toch prima?" Andere medewerkers lijken in een soort shocktoestand te verkeren. Ze weten niet hoe om te gaan met de vernieuwing, met negatieve gevolgen voor hun dagelijkse prestaties. Ze halen alle instructies door elkaar, kunnen hun onzekerheid niet de baas en hebben bij elke digitale stap ondersteuning nodig. Een volgende herkenbare reactie is een weerbarstig protesteren. "Ik maak mij niet moe! Dit is weer een project dat over een jaar toch afgeblazen wordt". Woedende en gefrustreerde reacties zijn ook tekenen aan de No-zonewand. Hartsgrondig gevloek over het niet terug vinden van een document dat even voordien werd opgeslagen op de server of boze telefoontjes over kleine obstakels zijn kenmerkend gedrag. Verongelijkte opmerkingen als "de anderen houden zich ook niet aan de regels, waarom zou ik het dan moeten doen?" zijn legio. Ook sabotage komt hier voor. Digitaal documentbeheer krijgt excessieve wild-wildwestvormen doordat zonder enige selectie plots elke RE/FW-e-mail opgeslagen wordt. "Het is toch de bedoeling dat ik mijn e-mails digitaal klasseer?!"

Bij collega's in de No-zone bleek het vooral belangrijk informatie over het doel van het informatiebeheer uit te leggen en telkens opnieuw te benadrukken. Wie duidelijke en specifieke verwachtingen hoort, weet beter waar hij aan toe is. Door te luisteren naar zorgen en aandacht te hebben voor bezwaren breng je



"Maak het jezelf niet te moeilijk door te perfectionistisch te zijn. Verlies de moed niet, effectieve verandering vraagt tijd."

het nodige respect op voor de weerstand en leer je zelf hoe je je aanpak kan verfijnen.

Wie de initiële afkeer voor het nieuwe overwonnen heeft, komt in de **Schemer-zone** terecht. Hier wordt onderhandeld over de manier waarop het veranderende werkproces zal toegepast worden. "We zullen bij het eerstvolgende project beginnen met digitaal archiveren." Of: "Ik zou mijn persoonlijke map op de server echt eens moeten door nemen en de bestanden die nog nuttig zijn uitsélectioneren. Ik doe het zodra ik er de tijd voor heb!" Hoewel er dus enig elan te bespeuren valt, sluipt hier ook de depressie rond. In de wandelgangen weerklinkt het zuchtend weklagen: "Wij hebben echt heel veel te doen, we hebben hier toch geen tijd voor..."

Voor medewerkers in de schemerzone zal het belangrijk zijn om voor hen *rites de passage* te organiseren en tijdelijke overgangsprocedures in te stellen. Organiseer opruimdagen en klasseermomenten, waarbij iedereen betrokken wordt. Stel concrete doelen voor ogen en geef een deadline mee, zodat er voldoende ruimte is om de gevraagde inspanningen in te plannen.

Pas in de **Go-zone** zijn we klaar om de vernieuwing echt te omarmen. Nu de medewerker aanvaardt dat het nieuwe informatiesysteem in voege gaat, is hij bereid zich in te zetten. Vergaderverslagen worden niet meer uitgeprint, maar via het scherm doorgenomen. Digitale archivering wordt steeds meer een evidente reflex. Pas hier toch ook op voor een goed bedoeld, maar ongestuurd enthousiasme. Wat je nog moet vermijden is dat er een wildgroei aan mappen ontstaat die worden aangemaakt volgens persoonlijke logica's. Ook digitale stapels van bestanden en mails zijn een valkuil. De informatiebeheerder heeft dus nog geen tijd om op zijn

lauweren te rusten. Ook in de Go-zone wordt het doel en de gewenste resultaten steeds opnieuw beklemtoond. Kijk af en toe alle mappen even door, lijst eventuele actiepunten op en wijs ze toe aan een collega. Regelmatige feedback en het vieren van kleine successen houdt (een team) medewerkers enthousiast.

De *cycle of change* zou geen cyclus zijn mocht het doel niet zijn om iedereen weer in hun Comfort-zone te krijgen. Dit kan echter pas wanneer iedereen naast de aanvaarding van het informatiesysteem ook de kennis en de vaardigheden verworven heeft die ervoor zorgen dat de nieuwe aanpak geïnternaliseerd is en het proces als vanzelf loopt. Dossiers worden nu regelmatig digitaal afgestoft en opgeschoond. Het digitale stratenplan is nu voor iedereen bekend terrein.

INFORMATIE BEHEREN = VERANDERING MANAGEN

De overstap naar een nieuw informatiesysteem vereist dus nieuwe kennis en vaardigheden; ook van de informatiedeskundige. Na het bekijken van verschillende managementperspectieven hebben we een wat meer geïntegreerde visie op wat dit vernieuwend informatiebeheer teweegbrengt en hoe we daarmee om kunnen gaan. De verankering van de nieuwe (digitale) aanpak is geen evidentie en zal — afhankelijk van verschillende individuele, sociale en organisatorische factoren — meer of minder tijd vragen.

Digitaal werken en archiveren moet een onderdeel worden van de reguliere werking, en dus ook zo gepercipieerd worden — niet als iets extra. Zo moet een draagvlak gecreëerd worden op verschillende professionele niveaus. Betekenis geven aan de gevraagde inspanningen is daarbij enorm belangrijk. Dat digitale archiveringsstrategieën "*a distinguishable break with past practice*" vereisen, vergt ook "*the recognition that the*

former ways of doing things will not create and sustain successful organisations". Het is essentieel de noodzaak van de verandering uit te klaren bij alle medewerkers.

De informatiebeheerder kan pragmatisch van start gaan zoals De Vent aanraadt, maar zal op termijn ook rekening moeten houden met wie snel afhaakt. Je zal zeker merken dat niet iedereen even snel weg is met de grondbeginselen. Volg hun vorderingen meer nauwgezet op en hou je beschikbaar voor hun vragen. Het blijft ook zaak medewerkers actief te betrekken. Breng ook nieuwe medewerkers meteen op de hoogte van de beginselen van het digitaal documentbeheer. Tijdelijke medewerkers worden in de mate van het nodige geïntroduceerd door de informatiebeheerder zelf. Zorg ervoor dat voor het vertrek van elke stagiair, vrijwilliger, of (project)medewerker diens mappen en documenten worden doorgespit. Vaak hoeft slechts een selectie van documenten bewaard te worden.

Daarnaast moet de manager steeds het goede voorbeeld geven. Eerlijkheid over de doelen en potentiële problemen horen daar absoluut bij. Probeer steeds goed geïnformeerd te zijn, maar geef ook eerlijk aan wanneer er onduidelijkheid heerst. Vermijd mogelijkheden waar het fout kan lopen door strakke instructies op te stellen en overleg aan te moedigen. Dat vraagt voordien veel tijd, maar bespaart achteraf frustraties. Hou het ook simpel: eenvoudige instructies en eenvoudige logica. Laat collega's geen eigen logica binnensmokkelen in de digitale mappenstructuur, maar expliciteer (steeds opnieuw) de bestaande principes.

En ten slotte: Maak het jezelf niet te moeilijk door te perfectionistisch te zijn. Verlies de moed niet, effectieve verandering vraagt tijd. ■■

Dit betoog werd gevoed door volgende bronnen:

- Fullan (2007) : Leiderschap in een cultuur van verandering / Michael Fullan. - 's-Gravenhage, Reed Business, 2007. 133 p. (ISBN: 978-90-352-4212-8).
- Craine (2007) : Managing the cycle of change / Kevin Craine. - In: Information Management Journal, sep/okt 2007, pp. 44-50.
- De Vent (2005) : Projectmatig werken in de erfgoedsector : handleiding tot het vermijden van uitschuivers / Geert De Vent. - Culturele biografie Vlaanderen vzw., Berchem, 2005. 44 p. Te downloaden op: <http://www.faronet.be/e-documenten/projectmatig-werken-de-erfgoedsector>.
- Sydänmaanlakka (2003) : De intelligente organisatie : de integratie van prestatie-, kennis en competentie management / Pentti Sydänmaanlakka; Vanja Walsmit (vert.). - Zaltbommel: Thema, 2003 (Nederlandstalige uitgave). ISBN 90-5971-283-4.
- De Long & Fahey (2000) : Diagnosing cultural barriers to knowledge management / David W. De Long; Liam Fahey. - In: Academy of Management Executive, 2000, jrg. 14, nr.4, pp. 113-127.
- Van der Weele & de Lugt (2008). KM kookboek : recepten voor kennismanagement / Daan Van der Weele en Yuri de Lugt. - Rotterdam : Essentials. ISBN: 9789077252079