

Over de weerbarstige ICT-problematiek bij de overheid **Promovendus Pieter Blank: ‘Ga het gesprek aan en handel op de plek van de verandering zelf’**

7 april 2021

In zijn dissertatie ‘Gangmaken op het Marsdiep’ onderzoekt promovendus en marineofficier Pieter Blank de problemen bij de uitvoering van ICT-projecten bij de overheid. Deze duren iedere keer weer te lang, kosten te veel, en leveren te weinig op. Hoe komt dat? Blank onderzoekt de werkelijkheid van concrete casussen aan de hand van een aantal postmoderne filosofen. Vaak heeft men niet echt door hoe weerbarstig de praktijk van dit soort projecten is. “Betrokkenen verstaan elkaar niet en het besef daarover ontbreekt.” Blank gaat op zoek naar een benadering die mogelijk wel kan helpen. Op 8 april 2021 verdedigt hij zijn proefschrift aan de Universiteit voor Humanistiek.

Van ICT-projecten bij de overheid wordt vaak gezegd dat ze te lang duren, te veel kosten, te weinig opleveren en dat de overheid niet leert. Blank stelt zich een oude maar nog steeds actuele vraag, afkomstig uit een onderzoek van de Algemene Rekenkamer uit 2007: “Hoe komt dat toch?” In zijn proefschrift *Gangmaken op het Marsdiep* komt de promovendus tot een aantal opmerkelijke bevindingen. Betrokkenen verstaan elkaar niet en het besef daarover ontbreekt. Het veelal gebruiken van abstracte modellen, bouwkundige metaforen en ‘powerpointkaraoke’ ontnemen het zicht op de praktijk van de uitvoering. Een uitvoering waarbij de introductie van een nieuw ICT-systeem altijd een verandering in het samenwerken tussen collega’s onderling betekent. “Als mensen organisaties bouwen, zijn ze zelf het ‘bouwwerk’”.

Het gesprek aangaan

Welke taal, welke benadering, welk besef kan wel soelaas bieden? Beantwoording is niet eenvoudig, gezien de vele onderzoekers die hem zijn voor gegaan. Blank is meer op zoek naar condities waaronder een ICT-project voor betrokkenen kan slagen. Hij laat zich leiden door hedendaagse postmoderne onderzoekers en hun opvattingen over taal (het discours) en werkelijkheid. ‘Als taal verandert, verandert werkelijkheid’. Maar onderling taalgebruik laat zich niet zomaar veranderen vanwege –zoals de filosoof Foucault aangeeft– de regulerende en inperkende werking van het discours. Toch is het juist ook Foucault die stelt dat een authentieke spreker wel degelijk een discours kan openbreken. Blank pakt deze handschoen op. Met zijn ervaring als uitvoerende projectleider binnen het defensie ICT-project SPEER, is hij op zoek gegaan naar een verbindende taal tussen ICT-consultants en uitvoerend personeel. Door het aangereikte vocabulaire toe te passen, kan bij de start van een ICT-project een afgestemde aanvangssituatie worden verkregen. Meer dan noodzakelijk, want tijdens het SPEER-project bleek er veel onbegrip over de invoering van het nieuwe ICT-systeem. ICT-consultants konden dat niet wegnemen. Het ontwerp bleek niet in te passen in de werkelijkheid. Een vruchtbaar gesprek bleef daarover uit. Men verstond elkaar niet.

De plek doet ertoe

Vanwege de weerbarstigheid en de blijvende actualiteit van de ICT-problematiek bij de overheid zoekt Blank verder. Zo neemt hij verschillende werken van Duitse filosofen ter hand. Hij vraagt zich af of de systeembenadering die zo gebruikelijk is in de hedendaagse organisatiekunde het perspectief op een oplossing niet te veel verengt. Wat valt buiten de systeemgrenzen of kaders in de context of con-tekst? De Duitse filosofen Martin Heidegger en Peter Sloterdijk geven inspiratie: wáár de mens is, is bepalend. De plek doet er toe. Maar de plaats waar mensen zich bevinden en voortbewegen – door Sloterdijk sfeer genoemd– is immer ook een ruimte waar het onvertrouwd is. Er bestaat geen algehele zekerheid. De mens dient met het onvertrouwde te leren omgaan. Blank hertaalt dit van oorsprong Duitse kernbegrip – *das Ungeheure*– als het onbestemde: dat waar nog geen woorden voor zijn. Hij verdiept vervolgens zijn onderzoek door aan de hand van vragen en beeldspraak deze onbestemdheid –die hij zo kenmerkend acht voor de ICT-problematiek– te klaren, zodat door luisteren naar elkaar –afgestemd– het onderlinge gesprek wel kan worden aangegaan.

Het opwerken bij de marine als voorbeeld

In een casus –in zijn eigen vertrouwde sfeer van de Koninklijke Marine– laat hij aan de hand van interviews met operationele collega’s zien hoe dat onderlinge gesprek tot stand komt als een nieuwe bemanning –getraind en begeleid door ervaren collega’s, opwerken genoemd– zich de techniek en de inzet van een operationele eenheid eigen maakt. Door vervolgens in het inzetgebied zelf de aandacht te leggen op het verkrijgen en onderhouden – ter plekke– van situatieve bewustwording (*situational awareness*) worden onbestemde situaties door spreken en handelen geklaard, zoals Hannah Arendt dat beschrijft in ‘de menselijk conditie’.

Het besef. De verlichting en de verluiding.

Maar de voornaamste constatering is –in navolging van de tijdelijke commissie ICT van de Tweede Kamer– het ontbreken van het besef dat er sprake is van een zeer weerbarstige problematiek. Echt verbeteren kan pas aanvangen als dat besef bij alle betrokkenen is ingedaald. En dat besef gaat dieper en verder dan slechts het toepassen van nieuwe methodieken. Blank zelf komt na zijn filosofische zoektocht naar ‘de zaak zelf’ tot het opmerkelijke besef dat hierbij ‘niet de verlichting maar de verluiding aan de orde is’. Een proefschrift om over door te denken.

Promotie Pieter Blank, *Gangmaken op het Marsdiep. Een activerende theorie voor ICT-projecten bij de Overheid*, Universiteit voor Humanistiek, 8 april 2021.