

Gangmaken op het Marsdiep

Een activerende theorie voor ICT-projecten bij de Overheid

Samenvatting

Pieter Blank



Proefschrift verheldert weerbarstige ICT-problematiek bij de Overheid

- Ga het gesprek aan en handel op de plek van de verandering zelf -

In zijn dissertatie *Gangmaken op het Marsdiep* gaat promovendus en marineofficier Pieter Blank op zoek naar achtergronden van de weerbarstige problematiek van ICT-projecten bij de overheid. De geveugelde uitspraken hierover zijn 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?” Hij komt tot een aantal opmerkelijke bevindingen. Betrokkenen verstaan elkaar niet en het besef daarover ontbreekt. Het veelal gebruiken van abstracte modellen, bouwkundige metaforen en ‘powerpointkaraoke’ ontnemt 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’.



Horizonversmelting

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 uitvoerend projectleider binnen het defensie ICT-project SPEER, is hij op zoek gegaan naar een verbindende taal tussen ICT-consultants en uitvoerend per-

soneel. 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 fabriek in.



Hier moeten we toch wat aan doen...

De plek doet ertoe

Vanwege de weerbaarheid 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 onvertrouwd 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 uitkijken, 'op streek komen'



Het 'oriënteren' op de 'streek'

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'.



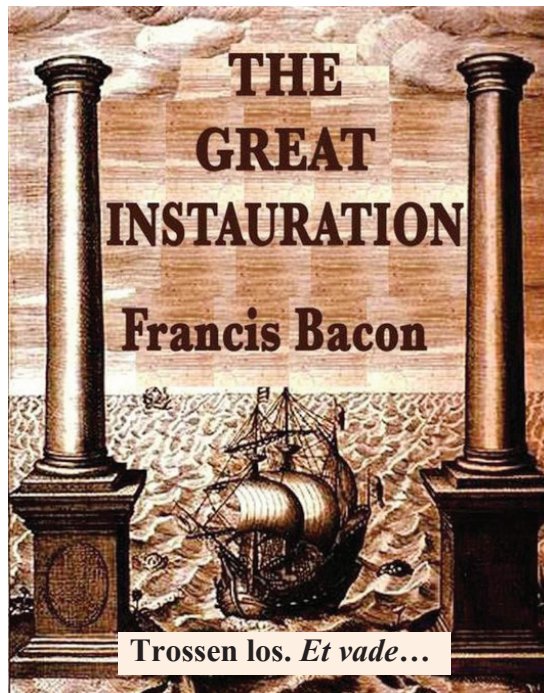
Het overzetten van de peilingen in de kaart: de translatie van de 'ontverring'



De 'ware plaats' in de kaart.

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 álle 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.



Het onvoltooide werk

Pieter Blank
April 2021
www.gangmaken.nl

Samenvatting

In deze dissertatie ben ik op zoek gegaan naar de achtergronden van de weerbarstige problematiek van ICT-projecten bij de overheid. De gevleugelde uitspraak is daarover dat ze te lang duren, te veel kosten en te weinig opleveren. Vele onderzoekers zijn mij voorgegaan, maar er is (ultimo 2019) nog steeds sprake van een weerbarstige problematiek. In 2007 stelt de Algemene Rekenkamer in een onderzoek naar die problematiek daarover al een prangende vraag: Hoe komt dat toch? Het is deze vraag die ik als leidraad neem voor mijn onderzoek. Door mijzelf deze vraag te stellen richt ik mijn vizier niet in eerste instantie op mogelijke verbeteringen in de aanpak van ICT-projecten, maar verbreed ik het perspectief van onderzoeken naar nog niet eerder onder woorden gebrachte achtergronden of verbanden. Daarbij heb ik gemeend mij ook tot ‘de zaak zelf’ van de Informatie Communicatie (IC)-technologie te richten. Mijn grondhouding in dit onderzoek is er een van verwondering, die resulteert in het stellen en behandelen van vragen, met als onderzoeksvraag:

“In hoeverre is het ontstaan van de weerbarstigheid van de problematiek van ICT-projecten bij de overheid nader te duiden, en hoe kan deze weerbarstigheid zodanig verhelderd worden, dat nieuwe perspectieven ontstaan op het slagen van deze projecten bij de overheid?” Gaandeweg zijn zo inzichten ontstaan die betrokkenen bij ICT-projecten bij de overheid kunnen inspireren.

Als officier bij de Koninklijke Marine was ik tussen 2004 en 2015 betrokken bij het programma SPEER, dat verantwoordelijk was voor de invoering van een nieuw ICT-systeem in de defensieorganisatie. Om afstand te nemen van mijn directe ervaringen, heb ik in 2010, 2011 en 2012 een reflexief dossier bijgehouden, waarin ik mijn ervaringen en inzichten noteerde.

In hoofdstuk 1 en 2 houd ik deze uitgeschreven ervaringen aan tegen een analyse van verschillende onderzoeken die in dezelfde periode zijn uitgevoerd. Door dit meervoudige perspectief op de ICT-problematiek bij de overheid kom ik tot eerste bevindingen. De taal van het (top)management en van de uitvoering, van de ICT-consultants en van de gebruikers verschilt aanmerkelijk. Het gesprek tussen hen komt niet of onvoldoende op gang. Ze begrijpen elkaar niet. En vervolgens blijft een ICT-project achter bij de verwachtingen. Het eindrapport van de tijdelijke Tweede Kamercommissie (2014) stelt dat “ [...] verbeteringen rondom ICT-projecten van de rijksoverheid beginnen bij het besef én de erkenning dat er iets werkelijk mis is gegaan” (p. 91). Pas als dit besef bij de betrokken topmanagers is ingedaald zal het ‘lerend vermogen’ van de overheid versterkt kunnen worden. Maar kan een abstractie als een overheid wel leren? Waar onderzoekers hun onderzoek veelal in rationele taal beschrijven, gaat de stem van de uitvoerend betrokkenen verloren in abstracties; hun werkelijkheid verschilt in de praktijk vooralsnog aanzienlijk van de papieren werkelijkheid van de rapporten en de onderzoeken. Het perspectief van de gebruiker ontbreekt.

In hoofdstuk 3 ga ik op zoek naar nieuwe, verrijkende perspectieven. Zo ben ik geïnspireerd geraakt door de denkwijzen van sociaal constructionisten die zich laten leiden door een poststructuralistische benadering. Zij beschouwen werkelijkheid als meervoudig. Een meervoudigheid die tot stand komt doordat betrokkenen er verschillende betekenissen aan geven. Het begrip van werkelijkheid wordt zo een dynamisch begrip van synchroon aanwezige werkelijkheden. Taal speelt daarbij een funderende rol. Als taal verandert, verandert werkelijkheid. Deze opvattingen sluiten aan bij mijn bevindingen in de praktijk van de uitvoering. Er is sprake van verschillende werkelijkheidsopvattingen binnen de context van ICT-projecten bij de overheid. Willen we deze verschillende opvattingen op elkaar laten aansluiten, dan vormt een taal waarin betrokkenen met elkaar in gesprek kunnen gaan over veranderingen de voornaamste conditie voor een succesvol ICT-project.

Ik ga op zoek naar een taal en een taalstromingsleer waarin zo'n verandering kan worden ingebed. In deze dissertatie presenteer ik de eerste aanzetten. De wijze waarop ik de zoektocht onderneem is van belang, want ik start bij de gebruikers van de nieuwe ICT-systemen. Het is hun werkelijkheid die veranderd wordt. De taal van de verandering moet op het taalgebruik van de praktijk aansluiten. Dat vraagt om een Copernicaanse wending.

Maar ook onderzoekers zelf ontkomen niet aan het bestaan van meervoudige werkelijkheden. Zo is mijn dissertatie pas relevant als hij wordt gelezen en vervolgens inspireert tot aanpassen van gedrag en gesprek. Om dat 'gelezen worden' te bereiken ga ik op zoek naar *intelligibilities* (verstandelijkheden). Gegeven de verbinding tussen taal en werkelijkheid, leg ik mij vooral toe op het verkrijgen van verstaanbaarheid als een van die verstandelijkheden. Verstaanbaarheid die moet ontstaan in een meervoudigheid van werkelijkheden. Daar speelt het onderkennen van (een) verschil een rol; voor het oplossen van een verschil gaat het niet alleen om de inhoud ('het wat') maar juist ook om de context ('het hoe') waarin het verschil wordt onderkend en als consequentie weer verschillend wordt gezien. Op deze wijze kunnen betrokkenen deze contexten als in een *dynamics of becoming* herorganiseren. Contexten, benaderingen en paradigma's veranderen zodoende gaandeweg en de vraag wordt: Hoe kan je dit veranderingsproces beïnvloeden? Maas (1999) nodigt zijn lezers uit om daarmee 'spelenderwijs' aan de slag te gaan. In mijn dissertatie pak ik deze handschoen op. Ook volg ik Wierdsma (2005). Hij pleit voor een continue afwisseling van denken en doen waarbij werkervaringen worden uitgewisseld, een proces van co-creatie. Voor een vruchtbaar samenwerken dienen betrokkenen in gesprek met elkaar te zijn of te komen. Als 'dialogen' niet tot stand komen en reflecteren op bestaande kaders uitblijft dan is er sprake van een *plek der moeite*.

Veranderen vindt plaats binnen de dynamiek van het discours. Maar hoe is het beïnvloeden van het discours volgens filosoof Michel Foucault (1988), munter van het begrip, mogelijk? En welke rol speelt het gebruik van beeldspraak daarbij? In hoofdstuk 4 besteed ik verder aandacht aan de rol van beeldspraak in het veranderen van een discours. Chia (1996) geeft aan dat met een metafoor een eerste betekenis kan worden verleend aan een taaluiting, daar

waar het uitspreken van gedachten aanloopt tegen “*limitations and inadequacies of the language*” (p. 137). Daarmee kan een paradigmaverschuiving in gang worden gezet. Voor Morgan (1996) blijft van belang dat we beseffen dat we metaforen gebruiken als we het over metaforen hebben. Het kan helpen bij het creëren van inzichten en begrip met betrekking tot verschillende perspectieven. Hij wijst naast het metaforen maken ook op het gebruikmaken van metonymie. Van Twist (1994) heeft het metaforen-gebruik bij bestuurskundigen onderzocht en legt ook de nadruk op gebruik van taal. Voor hem is context vooral een con-tekst waarbij hij de inperkingen door het discours benadrukt. Hij pleit voor het toepassen van afwisselende benaderingen met verhalen. Daarvoor geeft hij een aantal argumenten die voor mij een eerste aanzet geven voor een taalstromingsleer op basis waarvan een vernieuwd en verbindend discours kan ontstaan.

In hoofdstuk 5 vervolg ik met het beschrijven en analyseren van twee benaderingen die de nadruk leggen op het taalgebruik waarmee een gewenste verandering kan worden ondersteund. De eerste benadering (Terlouw & Van Twist, 2014) reikt een methodologie aan waarbij het stellen van vragen centraal staat. Deze vragen zijn erop gericht een betrokken veranderaar een ‘eigen taal’ te laten ontwikkelen waarmee hij de taal in de staande organisatie en de taal die meekomt met de gewenste verandering (e.g. als gevolg van een ICT-project) kan verbinden door wederzijds onbegrip en misverstanden weg te nemen. Daarvoor dient door de betrokken veranderaar wel de praktijk onder woorden te worden gebracht. Met de tweede benadering, MILEDATA genaamd en door mijzelf opgesteld, ga ik op zoek naar zo’n eigen taal. De benadering is vooral tot stand gekomen op basis van ervaringen, opgedaan tijdens de duur van het programma SPEER. Ik constateerde dat er met het aanvangen van de voorbereidingen op de introductie van het nieuwe ICT-systeem SAP vele nieuwe termen werden geïntroduceerd door de ICT-consultants. Een van die nieuwe termen betrof het begrip *legacy* (bedrijfsferfenissen). Mij bleek dat niet alleen de ICT-systemen verouderd waren, maar dat ook bij andere aspecten van de bedrijfsvoering de ondervonden werkelijkheden in de praktijk niet meer overeenkwamen met de formele werkelijkheid die veelal op schrift was gesteld. Het oppakken van slechts een paar van de aspecten van een bedrijfsvoering zie ik als een van de belangrijkste oorzaken van het ‘te lang, te duur en te weinig opgeleverd’ van het programma SPEER. Met het opstellen van de MILEDATA-benadering heb ik gepoogd de overige aspecten onder woorden te brengen en in een samenstelling gelijkwaardig aan elkaar te verbinden. Deze aspecten, die ik stramienien noem, kunnen vanaf het eerste begin van een ICT-project in onderlinge samenhang worden opgepakt. Gebeurt dit niet dan is er een gerede kans op teleurstellingen en komen gewenste veranderingen niet tot stand.

Maar iets bedenken is echt wat anders dan het bedachte in praktijk brengen. Ook ik zelf heb dat ondervonden. De verbindingstaal beoogt om in gesprek te komen en is daarmee als relationeel bedoeld, maar bleek door de wijze van presenteren en communiceren vooral rationeel van aard. De presentaties van MILEDATA stonden bol van allerhande begrippen met pijltjes ertussen en *bullets* met puntige uitspraken. Maar daarmee is nog geen gesprek te voeren. Een bescheidener presentatie van de benadering bleek benodigd.

Er ontstond gaandeweg mijn onderzoek nog een besef. Een plek der moeite is vooral ook en ten eerste een plék der moeite. Het is een locatie, waar dan ook, waar problemen als reëel worden ervaren. Een plaats waar bewustwording ontstaat. Wie komen er op die plaats samen? Hoe spreken ze daar met elkaar? Zijn daar alle betrokkenen wel aanwezig of zijn er ook afwezig (letterlijk of figuurlijk) en alleen van een afstand betrokken? Er wordt in de onderzoeken veel gesproken over context of con-tekst maar wat zegt dat over de ruimte (positie en afstand, 'het waar') waar gebeurtenissen plaatsvinden. Pas op een plek zelf kan een theorie pragmatische implicaties hebben.

In hoofdstuk 6 verdiep ik mijn onderzoek. Ik verschuif gaandeweg mijn aandacht van het kritisch analyseren van de ICT-problematiek naar een meer genealogisch zoeken naar verrijkende perspectieven om de weerbarstigheid van ICT-projecten te doorbreken. De filosoof Peter Sloterdijk (2003, 2009) schetst een breed perspectief over de mens en de ruimte die hij inneemt. Ik stel mij nieuwe vragen in verwondering. Zou het kunnen zijn dat in reële zin 'grond onder de voeten houden' juist nieuwe bevindingen kan opleveren? Dat die gronding niet in een oorspronkelijker (te 'ont-dekken') discours is gelegen maar zich in een ons allen omringende ruimte bevindt? Dat is een nieuwe intrigerende invalshoek. Verdere vragen komen bij mij op: Zijn discoursen ruimtelijk te situeren? Vervolgens bij instemming: Hoe kunnen we die ruimte begaanbaar maken? En als kernvraag: Hoe kunnen we ons in die ruimte verstaanbaar maken? Sloterdijk (2003) gaat uitgebreid in op omgevingen waarin mensen met elkaar verkeren. De mens ziet hij als een sociaal wezen dat ruimtelijke omgevingen, door hem sferen genoemd, bewoont. In deze sferen geldt voor mensen "niet zozeer *wat* ze zijn" maar "*waar* ze zijn" (p. 22). Hierbij geldt het primaat van het 'buiten': "We zijn in een 'buiten' dat binnenwerelden draagt" (p. 23). Sfeervorming betekent "het creëren van een binnenruimte" (p. 9).

Sloterdijk introduceert door het begrip sfeer een ruimteschepping met een semi-statisch en zelfs dynamisch karakter. Waar een binnen is, is ook een buiten terwijl tussen beide interferentie optreedt en ook afzonderlijke ontwikkeling mogelijk is. "Ordening is in dit verband vooral het resultaat van interieur op exterieur." Zo zijn sferen "ruimtescheppingen die als immuunsysteem werken" (p. 23). Sferen ontstaan in gemeenschap. Mensen zijn voor Sloterdijk in eerste plaats dieren die "samen-horen" (p. 340) en leven in een sfeer met-elkaar. Voor hem is het 'bij-elkaar-horen' doorslaggevend. Als de mens in sferen is, is hij of zij met name lid van een 'sonosferische' gemeenschap waar de *tuning* plaatsvindt op de *sonosfeer*, de sociale binnenruimte van zijn groep. De *tuning* op een gemeenschappelijke sonosfeer waarbij de samenleving als medium fungeert, heeft in de huidige tijd geleid tot "[...] gesocialiseerde mensen die in elkaar verstrikt en zichzelf kwijt zijn" (p. 394). "[...] binnen is volledig overgegaan in het buiten." Hij wil zich echter niet bij deze constatering neerleggen. Sloterdijk geeft daarbij wel aan de waarheid niet meer in de innerlijke mens te zoeken, maar in de "onvertrouwdheid van het uiterlijke". En stelt zich de vraag: "Waar zijn we, wanneer we in het onvertrouwde zijn" (p. 396)?

De vraag wijst op een plék der moeite. Wat zegt ons het onvertrouwd? Een begrip dat een vertaling is van het Duitse *das Ungeheure* dat toepasselijker als *het onbestemde* kan worden vertaald. Als Sloterdijk stelt dat ‘het binnen’ inwerkt op ‘het buiten’ en dit buiten blijkt onvertrouwd, dan zal vanuit een *hier* (het binnen) een gang naar het *daar* (het buiten) dienen te ontstaan. *Daar* kan dan weer *hier* worden. Hoe kan die ‘mediale’ gang begaanbaar worden en daarmee de verstaanbaarheid vergroot? Er zijn nog geen woorden voor. Er is wel een stemming, maar nog geen ‘bestemming’. De gang wordt onbestemd ingegaan. De vraag die voorligt luidt: Hoe vertrekken we vanuit het onbestemde?

Als een sfeer zich, aldus Sloterdijk (2003), kenmerkt als een medium voor “sonosferische communards” (p. 340) en hij stelt dat zo’n sfeer een ruimte is “waarin vervangingen mogelijk zijn” en die openstaat voor “nieuwe media” (p. 274), kan dan het veranderen van het taalgebruik ICT-projecten met meer kans op succes laten verlopen? De stelling is dat de alom toegepaste bouwkundige metaforen te weinig vitaal zijn om gewenste veranderingen in de uitvoering van ICT-projecten bij de overheid te bewerkstelligen. Het toepassen van een dynamisch stromende metaforenfamilie ligt bij veranderingen voor de hand. Met het introduceren van een andere metaforenfamilie beoog ik in deze dissertatie mijn aanpak verder te verdiepen.

In hoofdstuk 7 verplaats ik me met een kleine filosofie van het opwerken in het maritieme discours van de marine. Het bevaren van wereldzeeën is een voortdurend gaan van *hier* naar *daar* en van *daar* naar *hier*. Hoe verloopt dat navigeren? Hoe komt de samenwerking van de teams aan boord tot stand? Hoe leren en oefenen zij –opwerken genoemd– om uiteindelijk daar waar nodig succesvol te opereren? Hoe verloopt het gesprek als een plek der moeite wordt waargenomen? Door het doelbewust inbrengen van marinemetaforen heb ik inzicht verkregen in de wijze waarop direct-betrokkenen organiseren in een praktijk die voortdurend verandert. De taal van het navigeren en het opwerken is vertrouwd voor militaire zeevarenden. Door te oefenen in oefengebieden (*opus et locus*) worden vaardigheden opgedaan die later toegepast kunnen worden in een operatiegebied (*locus et opus*) waarbij onbestemdheid een gegeven is. Hoe spreken militaire zeevarenden elkaar aan als ze zich voorbereiden op een mogelijke reis naar een plek der moeite? Hierbij maak ik ook gebruik van gesprekken die ik heb gevoerd met een aantal leidinggevenden die in de praktijk ervaring hebben opgedaan op plekken der moeite. Hoe zijn ze daarmee omgegaan? Hoe spreken zij? Wat verstaan zij onder *situational awareness*? Hoe neemt de mens, geconfronteerd met de voortdurende en voortgaande verandering van tijd en ruimte positie in? Met de aanwijzingen die Sloterdijk mij aanreikt en de relatie die hij in zijn werk legt met het werk van filosoof Martin Heidegger (1998) heb ik me verdiept in diens opvattingen over ruimte. Zo plaats ik onder andere zijn begrip ont-verren (omzichtig naderbij brengen) in een maritieme sfeer. Ook leg ik een verbinding met een ander funderend begrip in het denken van Heidegger: zorg. Door welke gebeurtenissen is die zorg bij de uitvoering van ICT-projecten dan mogelijk tekortgeschoten? Wat is in het onbestemde onbesproken gebleven? In het onderzoek naar ‘de zaak zelf’, plaats ik een plek der moeite in een sfeer van gebeurtenissen die tot een plék

der moeite leiden. Al empirisch filosoferend (Dubbeld 2005) benoem ik zo fenomenen die een achterliggende grammatica vormen van enerzijds een hardnekkige ICT-problematiek, maar anderzijds ook van een succesvol opwerken van bemanningen van de Koninklijke Marine. De locatie doet ertoe. Niet alleen als plaats zelf of plek der moeite, maar vooral ook als positionering binnen het gebeurteniskarakter van een spreken en handelen (Arendt, 2009). Een sfeer zorgt voor een context maar wordt allereerst (als een emergentie) door het spreken en handelen opgeroepen.

In een opgewerkte gemeenschap kan er gesproken en gehandeld worden. Conditie zijn gecreëerd. Situatieve bewustwording klaart het onbestemde. Lokalisatie bepaalt het ergens. Situationeel spreken en handelen volgt. Posities worden ingenomen en zorg wordt verleend. Opgewerkt zijn is de menselijke conditie voor het verkrijgen van situatieve bewustwording. Gangmakers zijn de verkenner, vormen de voorhoede en zetten zichzelf en anderen in gang. Zij creëren sprekend en handelend verstaanbaarheid.

In hoofdstuk 8 verwerk ik de verrijkende inzichten in een beschrijving, in voorlopigheid, van de MILEDA-benaderingswijze. Startpunt is het stellen van een viertal vragen over een gewenste verandering: Begrijpen we het? Kunnen we het uitvoeren? Kunnen we het beheren? En, krijgen we het operationeel? Betrokken teams die een gewenste verandering gaan begeleiden of ondergaan kunnen met elkaar eerst deze vragen oppakken om gedeelde inzichten te verwerven alvorens ze de uitvoering van de daadwerkelijke introductie van een nieuw ICT-systeem ter hand nemen. Met deze vragen kunnen gesprekken opgestart en gevoerd worden tussen de degenen die bij de bedrijfsverandering zijn betrokken. Het team dat de verandering begeleidt staat daarbij niet buiten die bedrijfsverandering maar participeert daarin. De MILEDA-benadering beoogt geen aanpak of representatief model van een veranderwerkelijkheid te zijn. Het reikt een bedrijfsvocabulaire aan om gesprekken te voeren in een sfeer waarin de gewenste verandering zich, te midden van vele andere veranderingen, in de praktijk voordoet. Waar mensen organiseren, organiseren zij veranderingen. Maar de MILEDA-benadering realiseert veranderingen niet. Dat is aan betrokkenen zelf voorbehouden. Spreken en handelen in en met het aangereikte vocabulaire kan wel de daarvoor benodigde inzichten opleveren. Inzichten waarmee gunstige condities voor een succesvolle begeleiding al co-creërend tot stand kunnen komen.

Het ware onderwerp van het ondersteunen van veranderingen, in het bijzonder het aanvangen van een ICT-project, is overigens het tot stand brengen van de bewustwording bij alle betrokkenen dat een bedrijfspraktijk als een sfeer is, vervuld van gebeurtenissen (hoofdstuk 9). De veranderaar toont zich daarbij als een gissende onderzoeker die zich aan de hand van nieuwe waarnemingen van gebeurtenissen steeds weer probeert aan te passen aan de situatie, die hij zelf mede laat ontstaan. Het is de situatieve bewustwording van gebeurtenissen die zich aan het voltrekken zijn, die er toe doet. Gebeurtenissen waarvan het waarneembare emergeert tot betekenisvolle inzichten die ingebracht kunnen worden in gesprekken onder-

ling en daarmee het verschil kunnen maken. Dat is de premisse van het besef van dat wat er gaande is op een plék der moeite. Het besef ook dat alle betrokkenen in gezamenlijkheid doet leren. Het ontbreken ervan zal, naar mijn inschatting, de berg van ICT-onderzoeksrapporten verder laten groeien.

Met deze dissertatie, die in zijn leesbaarheid hopelijk verstaanbaar is en waarin ik wens dat de 'hoe komt dat toch?'-vraag ook u als lezer inspireert tot het stellen van vragen in verwondering, doe ik een handreiking in taal, inzicht én handelen om de weerbarstigheid van de ICT-problematiek te doorbreken. Daarmee zijn de plékken der moeite in de overheidsgebouwen echter nog niet omgevormd tot havens van bestemming. Er zal nog veel water door het Marsdiep stromen. Maar een nieuw oriënteren op het toekomstige is mogelijk. Het te voeren bedrijfsbestek ligt gereed. Het gangmaken op het Marsdiep kan aanvangen. Trossen los. *Et vade...*

