

Alle Hens 5 2021

‘PowerPoint-karaoke’ ontnemt zicht op praktijk



Tekst *Leo de Rooij*

Foto *John van Helvert*

Proefschrift spiegelt maritieme lessen aan ICT-problematiek

Hoe komt het toch dat ICT-projecten bij de overheid altijd zo moeizaam gaan? Ze duren te lang, ze kosten te veel, leveren te weinig op en – misschien nog belangrijker – de overheid lijkt er ook maar niet van te leren. In zijn dissertatie 'Gangmaken op het Marsdiep' verdiept de op 8 april jongstleden gepromoveerde kapitein-luitenant ter zee dr. Pieter Blank zich in de achtergronden van deze weerbarstige problematiek.

De nu 60-jarige Blank stapte in 1980 als adelborst voor de Zeedienst binnen bij het Koninklijk Instituut voor de Marine. “Vanaf 1984 tot 2001 heb ik als officier Operationele Dienst de wereldzeeën bevaren, afgewisseld met plaatsingen aan de wal in het Haagse en het Helderse”, blikt hij terug op een belangrijk deel van zijn carrière. “Vanaf 2001 vervulde ik verschillende ondersteunende functies aan de wal, voornamelijk in de bedrijfsvoering en de ICT. Zo was ik bij de Defensiestaf in Den Haag adviseur voor de introductie van nieuwe ICT-systemen en was ik als hoofd van de ICT-huishouding van het toenmalige Marinebedrijf in Den Helder, tegenwoordig Directie Materiële Instandhouding (DMI), betrokken bij de introductie van het ICT-systeem SAP.”

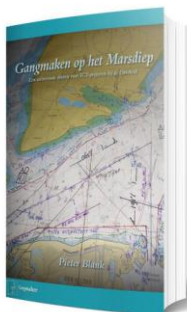


Training van een scheepsbemanning tijdens de FOST, waarbij het werken als team wordt benadrukt. (Foto: MCD)

Moeizame samenwerking

In die ondersteunende functies aan de wal raakte Blank zeer geïnteresseerd in het verschil tussen het organiseren en opereren aan boord en de organisatie aan de wal. “Waar aan boord na een opwerkperiode een nieuwe bemanning als een echte operationele eenheid haar taken weer slagvaardig oppakt, wordt aan wal die eenheid van samenwerking vaak node gemist. Vooral bij ICT-introducties bleken de verschillen groot. Samenwerking kwam maar moeizaam tot stand. Tussen beleid en uitvoering lag een ravijn van misverstaan.”

Blank besloot zich daar verder in te verdiepen door het volgen van een masterstudie Bedrijfskunde aan de Rotterdamse Erasmus Universiteit. “Dat verliep zeer voorspoedig: *cum laude* met een 10 voor mijn scriptie”, lacht hij. Dat leidde uiteindelijk tot zijn proefschrift 'Gangmaken op het Marsdiep', waarvoor hij dankbaar gebruikmaakte van interviews met commandanten van onze schepen, verluchtigd met foto's van de marine op zee.



Het proefschrift waarin KLTZ Pieter Blank de weerbarstige praktijk van ICT-projecten spiegelt aan de marine-wereld.
Zie voor meer info www.gangmaken.nl.

Eigen dynamiek

Tijdens het werken aan zijn proefschrift kwam Blank midden in de problematische dynamiek van het project SPEER terecht. “Daarbij heb ik veel geleerd over het onderscheid tussen het

taalgebruik van bestuurders, managers en ICT-consultants enerzijds en gebruikers en uitvoerenden op de werkvloer anderzijds. Ze verstonden en begrepen elkaar niet, waardoor vervolgens een geheel eigen dynamiek ontstond. Wat er uiteindelijk op uitdraaide dat SPEER, als zoveel andere overheidsprojecten, het etiket kreeg van ‘te duur, te lang en te weinig’.”

Opmerkelijke bevindingen

Hoe komt dat toch? Juist omdat Blank zelf letterlijk midden in de problematiek stond en als zeevarend officier ook ervaring had met het wél succesvol omgaan met nieuwe technieken (‘onze fregatten zitten er vol mee’), hoopt hij een aantal nieuwe perspectieven onder woorden te brengen. “Niet zozeer om directe oplossingen te verkrijgen, maar meer om condities aan te reiken waaronder ICT-projecten wel succesvol kunnen zijn.”

Hij komt tot een aantal opmerkelijke bevindingen. Betrokkenen verstaan elkaar niet en het besef daarover ontbreekt. Er wordt veelal gebruikgemaakt van abstracte modellen, bouwkundige metaforen en ‘PowerPoint-karaoke’: een scherts, waarbij iemand in een zaaltje tegen een verlichte wand aanpraat en vanaf de tweede rij niemand meer kan volgen wat er op de overvolle sheets staat. Dit, en die modellen en metaforen, ontnemen het zicht op de praktijk van de uitvoering. Daarbinnen zorgt de introductie van een nieuw ICT-systeem altijd voor een verandering in het samenwerken tussen collega’s onderling.



“...voorrecht om collega’s te interviewen die – zoals bij de antipiraterij-operaties – in situaties verkeerden, waarbij het er echt om ging.” (Foto's: MCD)

Maritieme lessen

Lessen uit de maritieme praktijk lijken dan ook toepasbaar bij grote ICT-projecten. “Waarom lukt het ons bij de marine veelal wel om met operationele teams en met gebruik van vaak nieuwe technieken tot succesvolle inzet te komen? De taal van het opwerken en de zeevaart is de taal van voortdurend veranderen en aanpassen aan ontstane situaties. Het op kundige wijze bestek voeren, het veilig navigeren, het (vaak onverwachts) spreken en handelen op die momenten die er echt toe doen, dat is de crux van het opwerken. Met elkaar de verandering aangaan en ondergaan, het 1 team zijn. Ik heb het als een groot voorrecht beschouwd dat ik

een aantal collega's heb mogen interviewen die inderdaad – zoals bij de antipiraterij-operaties – in situaties verkeerden, waarbij het er echt om ging. Dan toont zich waar leiderschap en hechte teamsamenwerking.”

Elkaar verstaan

Natuurlijk gaat het er aan boord op zee echt anders aan toe dan op de wal, erkent Blank onmiddellijk. “Maar het gaat er in beginsel om in welke taal men elkaar aanspreekt. Hoe een eerst divers samengestelde groep al trainend en lerend gevormd is tot een hecht team. Elkaar is gaan verstaan en vervolgens gezamenlijk complexe uitdagingen aangaat, op de plek waar kritische situaties zich reëel voordoen. Dat zijn condities die ik bij ICT-projecten bij de overheid vooralsnog heb gemist.”



In zijn rol als innovator verdiept Blank zich tegenwoordig in de wereld van drones.

Is en blijft mensenwerk

Tegenwoordig vervult Blank de rol van innovator bij CZSK. “Ik houd me onder meer bezig met de introductie in de operationele bedrijfsvoering van nieuwe uitdagende technologieën, zoals maritieme drones op waterstof.” Hij hoopt intussen wel dat de bevindingen uit zijn proefschrift bestuurders, projectleiders en natuurlijk ook ICT-consultants zullen inspireren om ermee aan de slag te gaan.

Als mensen organisaties bouwen, zijn ze zelf het 'bouwwerk'

“Het zal al een hele stap voorwaarts zijn als we beseffen dat de overheid in zichzelf niet bestaat. Het zijn mensen die met elkaar een organisatie vormen. Het is en blijft dus mensenwerk. Ga in gesprek en leer met elkaar. Ga samen de gewenste verandering aan. Dat is opwerken met elkaar. En het kan helpen om daarbij niet te veel in bouwmetaforen te communiceren. Wellicht kan de taal van de zeevaart en de marine daarbij soelaas bieden!”

Alle Hens 5, woensdag 12 mei 2021