

VELDWIJK

Colditz

Ergens halverwege de jaren zeventig was er een TV-serie over een Duits kasteel waarin geallieerde krijgsgevangenen waren geïnterneerd. De gevangenen probeerden te ontsnappen en de Duitse bewakers probeerden dat te voorkomen. Elke aflevering opnieuw. Colditz was oersaai of ik was te jong. Eén aflevering staat me desondanks voor de geest. In die aflevering meldt een gevangene dat hij gaat doen alsof hij gek is, want gekken mogen vertrekken. Volgt een maandenlange periode waarin de gevangene zich steeds gekker gaat gedragen, terwijl iedereen aan de vertoning meewerkt. Uiteindelijk mag de man naar Engeland. Daarna krijgen de achterblijvers een dankbare brief van 's mans familie waarin wordt gemeld dat hij liefdevol wordt verzorgd in een gesloten inrichting. Moraal: speel je rol te lang en die rol wordt je identiteit.

Dat de rol die je speelt je persoonlijkheid kan beïnvloeden weet iedereen; zelfs als je geen weet hebt van het beruchte Stanford Prison Experiment, Lord Of The Flies nooit hebt gelezen en Abu Ghraib alweer bent vergeten. Gesloten groepen scheppen eigen subculturen met gebruiken, normen en waarden die sterk kunnen afwijken van wat gangbaar is. Familiewaarden, studentenmores en bedrijfsculturen kunnen heel bizar zijn – maar meestal op een onschuldige manier. Voorbij een bepaald punt botst de cultuur met rechtsregels en met economische wetmatigheden. Dat is maar goed ook, want individuen volgen bijna altijd de groep, ook als groepseisen strijdig zijn met de eigen waarden en het gezonde verstand. De gekke gevangene in Colditz zou niet zijn 'geslaagd' als zijn maten het spel niet zouden hebben meegespeeld, ook buiten het gezicht van de kampbewakers.

Sinds eind jaren negentig weet ik uit eigen ervaring hoe groot groepsdruk in de ICT kan zijn. Ik was toen verantwoordelijk voor het 'data deel' van een groot veranderproject van een grote verzekeraar. De ambities waren enorm. Geld speelde geen rol. Gebruikers waren ver weg want het systeem moest zo generiek mogelijk zijn. En het gekke was dat, naarmate het project langer duurde en er niets tastbaars tot stand kwam, het geloof in het project steeds sterker werd – en dat juist bij de mensen met het meeste overzicht. Een enkeling deed niet mee of nam afstand, maar vrijwel niemand van de echte *insiders* vertrok of verzette zich al te luidruchtig.

Hoe onrealistischer de ambities werden, des te zwakker werd de tegenspraak. De kleine minderheid waartoe ik behoorde zag zichzelf als burgemeester in oorlogstijd, maar achteraf beschouwd twijfel ik eraan of we niet gewoon collaborateurs waren. In elk geval nam ik me voor dat dit mij *nóóit* meer zou

overkomen en ik binnen redelijke grenzen maximaal aan de bel zou trekken, intern in mijn werk en extern als columnist. Het is een soort boetedoening, geloof ik.

Wat zich opdringt is de vraag in hoeverre groepsgedrag en cognitieve dissonantie factoren zijn in het mislukken van grote ICT-projecten. Mijn antwoord: een enorme factor, juist in de ICT. Allereerst zijn software-producten van nature abstracties. Wie langs de A10 Zuid rijdt ziet de voortgang in de realisatie van de kantoorgebouwen. Maar wie verantwoordelijk is voor de bouw van een ICT-systeem ziet vaak nauwelijks tastbare voortuitgang. Hoe dodelijk dat is zie je wanneer een project wordt gestaakt: altijd praat men over hergebruik van stukken van de ontwikkelde software, maar dat gebeurt nooit. En als het te ontwikkelen systeem generiek van opzet moet zijn dan is falen vrijwel verzekerd. Zelfs bekwame ICT-professionals en managers kunnen niet omgaan met al te grote abstracties met als gevolg dat falen van systeemontwikkeling veel te laat duidelijk wordt. Ergens komt echter altijd het punt waarop dat falen voor ieder redelijk mens – ook het management – duidelijk is, maar dat punt ligt veel verder dan bij tastbare producten. Als er dan voldoende prestige op het spel staat en geld geen rol speelt ontstaan er rampen. Niet alleen doet men er vaak een schepje bovenop in geld en mensen, maar er ontstaat ook druk om mee te doen in de beeldvorming. Niets is zo fnuikend voor professionele eerlijkheid als een omgeving waarin iedereen, zelfs het hoogste management, meedoet met een poppenkast. Dit is Colditz, de plek waar ontkenning de norm en weggaan verraad is. Colditz bestaat overal waar men groots wil vernieuwen met veel mensen en geld, maar het Colditz-walhalla is de overheid. Dáár domineert het politieke prestige. Dáár verdwijnt de voeling met de ICT-reëliteit door politieke besluitvorming en krankzinnige aanbestedingsregels. Dáár vind je de divisies van de grote ICT-spelers die zonder schade van het ene ICT-drama naar het volgende hoppen en één-pittertjes die op LinkedIn opscheppen over de budgetten die ze hebben opgesoupeerd (maar zwijgen over de resultaten). Colditz is voor velen in de hoek van de grote ICT-projecten de dagelijkse realiteit, maar dan zonder hekken en wachttorens. Als je het toneelstuk met flair speelt en de acteurs goed betaalt dan wil geen mens meer ontsnappen.

René Veldwijk

Dr. R.J. Veldwijk (rene.veldwijk@faapartners.com) is partner bij FAA Partners, een onderdeel van de Ockham Groep.