

ARCHITECTUUR, EEN COMLOT TEGEN HET SUCCES VAN DE ONDERNEMING?

Veranderingen doorvoeren in organisaties en hun informatievoorziening blijkt niet eenvoudig. Veranderprogramma's krijgen voortdurend te maken met nieuwe inzichten en ontwikkelingen. Managers ervaren in dit proces architecten als rem op de voortgang. Architecten aan de andere kant, krijgen hun boodschap niet begrepen door management. Zo is het moeilijk om in grootschalige veranderprogramma's de gewenste resultaten te halen. Door duidelijkheid te scheppen in de rollen en de overlegstructuren, is dit dilemma te doorbreken. In dit artikel wordt een eenvoudig samenwerkingsmodel voor manager, architect en programmaleider gepresenteerd.

door: Bart Stofberg en Wouter Paul Trienekens

Wat vindt de manager van de architect?

Van architecten heb je alleen maar last! Vanuit hun ivoren toren bedenken ze allemaal standaarden, die er voor zorgen dat projecten altijd uitlopen en duurder worden. Ze weten het altijd beter en namens het gezamenlijke belang proberen ze de macht te grijpen en iedereen de wet voor te schrijven. Eigenlijk zijn ze een soort oud-Russisch politiebureau! Het valt niet mee om manager te zijn! En hoe meer architecten er zijn, hoe moeilijker het is om iets te veranderen.

Wat vindt de architect van de manager?

Management geeft je het gevoel dat je alleen maar in de weg loopt en misschien hebben ze eigenlijk wel gelijk. We schrijven een heleboel goede standaarden voor, maar als het er op aankomt, trekt niemand zich er iets van aan, het lijkt wel mouterij. Met grote projecten bemoeien we ons niet. Daar zijn die projecten ook te belangrijk voor. Het valt niet mee om architect te zijn. En hoe meer managers er zijn, hoe moeilijker het is.

Architectuur lijkt bij de meeste ondernemingen, als zij al een rol van betekenis speelt, vooral een complot tegen het succes van de onderneming. Het echte succes van een onderneming komt voort niet uit architectuur, maar uit het ondernemerschap van de business units. Het ondernemerschap voelt zich belemmerd door de architecten, die vooral vanuit centraal niveau onbegrijpelijke regels voorschrijven waar iedereen zich aan moet houden. Architectuur wordt gezien als een speeltje voor de architecten. Ten onrechte!

Een onderneming heeft nodig dat het een strategie kan ontwikkelen en dat daarna de strategie wordt geborgd en vormgegeven. Een onderneming heeft nodig dat de business units samenwerken waar dat nodig is en ruimte krijgen ondernemerschap vorm te geven. Een onderne-

ming heeft nodig dat iedereen weet dat de veranderingen van de ene business unit geen onverwachte effecten hebben op de andere business units. En een onderneming heeft nodig dat iedereen zijn (business)projecten kan uitvoeren, zonder dat Jan en Alleman zich er steeds mee bemoeit en voor vertraging zorgt. Om dat te bereiken heeft de onderneming een aantal concrete samenwerkingsproducten nodig. Als eerste een gezamenlijk woordenboek, opdat iedereen elkaar kan verstaan en begrijpen. Ten tweede een gemeenschappelijke plattgrond opdat iedereen op een eenvoudige manier kan zien hoe de werkelijkheid er uit ziet en iedereen één gezamenlijk beeld heeft van die werkelijkheid. Daarnaast is een bestemmingsplan nodig waarin is vastgelegd waar de onderneming heen gaat. Het is een leidraad voor welke veranderingen wel en welke veranderingen juist niet moeten worden doorgevoerd. En als laatste is nodig een gezamenlijke wetgeving waarin is vastgelegd hoe de verschillende partijen binnen de onderneming afspraken met elkaar maken. Het zijn afspraken die het doel ondersteunen zoals vastgelegd in het bestemmingsplan met behoud van het waardevolle van het huidige. Afspraken waaraan iedereen zich ook houdt omdat duidelijk is waarvoor ze zijn gemaakt. Architectuur heeft alleen maar zin als het de doelen van de onderneming ondersteunt. Architectuur heeft alleen maar bestaansrecht als het managementteam het wil. Architectuur is pas architectuur als het door het managementteam is goedgekeurd en actief wordt gebruikt en beschermd. Architectuur is het gezamenlijke woordenboek, de gezamenlijke plattgrond, het gezamenlijke bestemmingsplan en de gezamenlijke wetgeving van de onderneming. Architectuur zorgt voor een gezamenlijk referentiekader (woordenboek, plattgrond, bestemmingsplan, wetgeving), waardoor

binnen de onderneming snel de juiste discussies worden gevoerd en ondubbelzinnige afspraken kunnen worden gemaakt. Architectuur zorgt er voor dat de verschillende partijen binnen de onderneming weten wat ze aan elkaar hebben. Architectuur geeft inzicht aan het management (plattgrond), zodat het management de juiste richting uit kan zetten. Architectuur borgt (bestemmingsplan, wetgeving) de gezamenlijke strategie (lange termijn, gezamenlijk belang) van de onderneming. En architectuur geeft ruimte (bestemmingsplan, wetgeving) aan het belang van de individuele business units, opdat zij ondernemerschap kunnen uitoefenen zonder de anderen met onverwachte verrassingen op te zadelen.

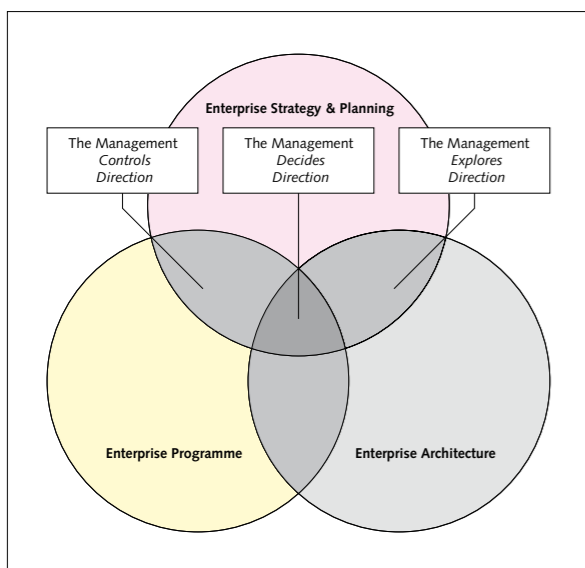
Rollenmodel voor manager, programmaleider en architect

Voor grip op de huidige situatie en grootschalige veranderingen onderscheiden wij (geïnspireerd door ¹ EPAS 2002, Richard Buchanan en ² ETM 2006 Michiel Malotaux) in bijgaand samenwerkingsmodel drie spelers met hun rollen: de manager, de programmaleider en de architect. Hun verantwoordelijkheden worden expliciet gemaakt door aan hen drie primaire taken toe te wijzen. Daarmee wordt tevens hun onderlinge positionering en samenwerking duidelijk. De manager is (zie *figuur 1*) verantwoordelijk voor de continuïteit en het succes van operationele activiteiten, nu en in de toekomst. En dat impliceert beslissingsbevoegdheid! De manager moet inzicht hebben in alle relevante aspecten van de huidige situatie en mogelijke veranderingen (*Explores Direction*). De manager neemt op basis daarvan ondubbelzinnige besluiten (*Decides Direction*). En ten slotte zorgt de manager ervoor dat de veranderingen worden doorgevoerd zoals dat is besloten (*Controls Direction*).

De programmaleider (*figuur 2*) is verantwoordelijk voor het doorvoeren van gewenste veranderingen in de operationele activiteiten. Hij heeft de verantwoordelijkheid voor het doorvoeren van de verandering conform de verstrekte opdracht (*Executes Change*). Daarvoor moet de programmaleider zorgen dat hij zeker weet dat de opdracht inhoudelijk juist (volgens de intentie) is begrepen en wordt doorgevoerd (*Complies Change*). Hij is verantwoordelijk voor het informeren over de voortgang van de opdracht en de potentiële afwijkingen ten opzichte van het plan (*Informs on Change*). De architect (*figuur 3*) is verantwoordelijk voor het niveau van inzicht van de besluitvormer en de uitvoerders. Hij moet op een begrijpelijke manier de besluitvorming inzichtelijk maken en ervoor zorgen dat de voor besluitvorming benodigde informatie beschikbaar is. De architect moet alle relevante aspecten van de huidige operationele situatie kenbaar maken, alsmede de mogelijke scenario's voor de toekomstige operationele activiteiten en de migratiescenario's beschikbaar maken (*Facilitates Decisions*). Daarnaast worden genomen besluiten door de architect op een voor iedereen begrijpelijke wijze vastgelegd en beschikbaar gesteld (*Formalises Decisions*). Tenslotte is de architect verantwoordelijk voor de juiste interpretatie van de besluiten en het gebruik daarvan zoals bedoeld (*Controlling Decisions*).

Samenspel van manager, programmaleider en architect

Vanzelfsprekend wordt er door genoemde spelers in hun rollen samengewerkt en overlegd. Managers overleggen met elkaar met als doel het uitzetten, vaststellen en doorvoeren van de strategie en inrichting. Architecten overleggen met elkaar met als doel het voordragen van verbetervoorstellen om de strategie beter te onder-



Figuur 1. De manager (Enterprise Strategy & Planning)

steunen door het verhogen van de inzichtelijkheid en borging. En Programmaleiders overleggen met elkaar om programma's en projecten op elkaar af te stemmen en te zorgen voor succesvolle implementatie van de veranderingen.

De geformuleerde verantwoordelijkheden leiden tot een scherpe functiescheiding tussen de rollen van de manager, programmaleider en architect. En leiden daarmee op een natuurlijke wijze tot een scherp definieerbare onderlinge communicatie en bijbehorende overlegstructuur. Hierdoor verzandt de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid niet in de valkuil "wat van ons allen is, is van niemand". Van allen liggen immers de verantwoordelijkheden vast. Het samenspel van managers en architecten richt zich op het verkrijgen van voldoende inzicht om richting vast te stellen en door te voeren. De manager *Explores Direction* waarbij deze op basis van de informatie van de architect de verschillende mogelijkheden verkent. De architect *Facilitates Decision* waarbij deze de manager het inzicht levert dat nodig is. De manager moet dus duidelijk maken wat hij wil weten om tot beeldvorming (en besluitvorming) te komen. De architect moet onderzoeken of alle relevante aspecten zijn benoemd en hiervan de benodigde informatie beschikbaar stellen.

Het samenspel van managers en programmaleiders (bijvoorbeeld via stuurgroepen) richt zich erop om zeker te stellen dat programma's en projecten de juiste dingen doen. De programmaleider *Informs on Change* en informeert management proactief over de veranderingen zowel binnen scope van de opdracht als over overschrijdingen. De manager *Controls Direction* en zorgt ervoor dat de programmaleider de juiste veranderingen doorvoert. Het samenspel van programmaleider en architecten heeft als doel zeker te stellen dat projecten binnen het bestemmingsplan en wetgeving blijven. De programmaleider *Complies Change* en zorgt ervoor dat hij zeker weet dat de opdracht inhoudelijk juist is begrepen en wordt doorgevoerd. De architect *Controls Decisions* door uitleg van de relevante delen van het bestemmingsplan en wetgeving en door toezicht op naleving.

De manager *Decides Direction* maar ook hier is sprake van samenspel. Sterker nog, onafhankelijk van de stijl van besluitvorming (MIT 2002), is dit de spil waar het om draait. Op basis van de juiste informatie en de omvang van de verandercapaciteit neemt het management beslissingen. De architect *Formalizes Decision* en verwerkt de genomen beslissing in bestemmingsplan en wetgeving. De programmaleider *Executes Change* en voert de veranderingen door in het verlengde van de genomen beslissing. Uiteindelijk mag alleen besluitvorming plaatsvinden als de programmaleider en de architect vanuit hun rol betrokken zijn geweest. Dit zowel bij het opstarten als bij de uitvoering van een programma. Hierdoor blijft management altijd grip houden op de richting waarheen de onderneming evolueert, hetzij door het bijsturen van programma's hetzij door het bijstellen van het bestemmingsplan en wetgeving.

Als het mis gaat...

Alleen als de drie spelers betrokken zijn bij de voorbereiding en de uitvoering van de besluitvorming, krijgt de implementatie van de strategie vorm en dragen de doorgevoerde veranderingen daadwerkelijk daaraan bij.

Zodra één of meer spelers worden buitengesloten gaat het mis. We schetsen een aantal stereotype voorbeelden. Als management de strategie vaststelt, zonder dat dit leidt tot veranderingen in het bestemmingsplan, de wetgeving, of de projectkalender, dan heeft de strategie geen toegevoegde waarde. Het is dan uitsluitend een papieren strategie en de bureaula is haar thuis. Als architecten architectuur ontwikkelen die niet wordt ondersteund door management en geen gevolgen heeft voor projecten en de projectkalender, dan vormen de architecten een ivoren toren. Architectuur staat dan los van de werkelijkheid.

Als veranderingen worden doorgevoerd, die strijdig zijn met de architectuur en niet worden geïnitieerd door het management, dan heerst er anarchie. De anarchisten gaan voorbij aan de wet en aan de gezagsdragers. Als management en architecten samenwerken, zonder dat het leidt tot concrete veranderingen, zijn ze samen aan het dagdromen. Het kost tijd, is wellicht heel aangenaam, maar levert niks op en alle anderen vinden dat er niks gebeurt.

Als architecten en programmaleiders samen veranderingen doorvoeren zonder dat management daarbij wordt betrokken, ontstaat een politiebureau. De staf grijpt de macht.

Als management en programmaleiders samen veranderingen doorvoeren buiten de architectuur om, ontstaat munitie. Lokaal management leidt dan een opstand tegen het hogere management, wier strategie immers is geborgd in de architectuur.

Uit het voorgaande mag worden geconcludeerd dat als een onderneming succesvol wil zijn deze een drietal dingen op orde moet hebben. Als eerste moet ze een heldere strategie hebben, gebaseerd op scherp inzicht en verankerd in het bestemmingsplan en de wetgeving. Ten tweede moeten veranderingen voortkomen uit de strategie en binnen de grenzen van wetgeving en bestemmingsplan worden doorgevoerd. En als laatste moet architectuur (h)erkend worden als het middel voor het verkrijgen van inzicht voor het management om de strategie vorm te geven en succesvol geïmplementeerd te krijgen.

Tenslotte

De onderneming heeft geen behoefte aan architectuur. De onderneming heeft behoefte aan samenwerking en onafhankelijkheid en alleen daar waar het zinvol is. Nodig daarvoor is een gezamenlijk woordenboek, een gezamenlijke plattegrond, een gezamenlijk bestemmingsplan en gezamenlijke wetgeving. Dat is architectuur, maar het overal in de organisatie zo noemen helpt niet! De rollen van manager, architect en programmaleider zijn rollen. In een grote organisatie zullen die rollen bij verschillende mensen en/of organisatieonderdelen worden belegd, bij een kleinere organisatie misschien wel bij dezelfde mensen. Dat neemt niet weg dat de rollen strikt gescheiden moeten blijven. Het samenwerkingsmodel geldt op elk niveau binnen een organisatie. Op elk niveau komen de drie rollen terug en op elk niveau worden ze ingericht, als een onderneming tenminste de ambitie heeft succesvol te zijn. De samenwerking tussen management, architectuur en programmanagement vindt overal in de onderneming plaats, op het gebied van marktbenadering, bedrijfsvoering, informatievoorziening en ict.

De tien geboden voor succesvolle ondernemingen.

Een manager

1. zal niet vooringenomen en zonder ruggespraak besluiten;
2. zal de vertaling van beleid naar projectkaders aan de architect overlaten;
3. zal veranderingen actief (bij)sturen waar dat nodig is;

Een architect

4. zal er altijd voor zorgen dat management alle relevante informatie heeft;
5. zal besluitvorming aan de manager overlaten;
6. zal afwijkingen van het bestemmingsplan en de wetgeving altijd aan het management rapporteren;

Een programmaleider

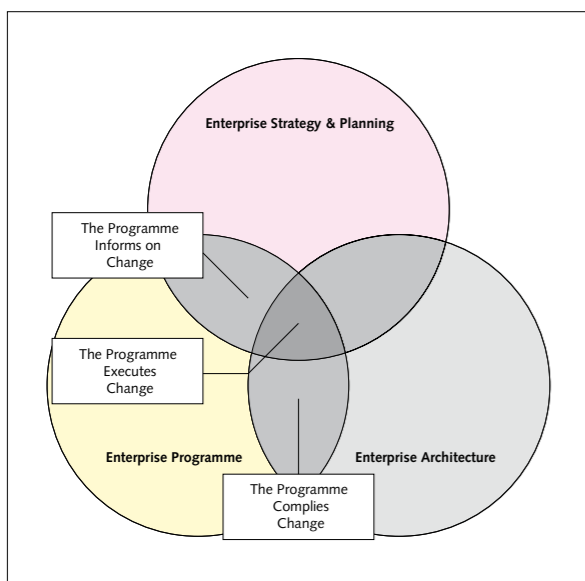
7. zal altijd binnen de architectuurkaders blijven;
8. zal zich nooit bezighouden met de zingeving van het project;
9. zal altijd open en eerlijk rapporteren over de ontwikkelingen binnen het project;

Een onderneming

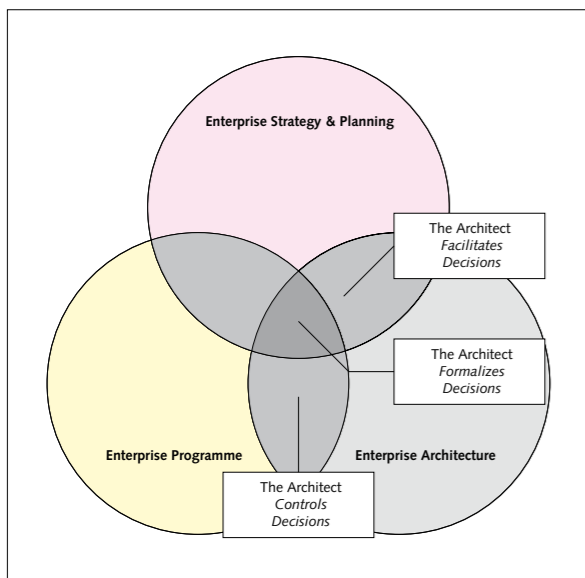
10. Een onderneming zal uitsluitend competente mensen benoemen als manager, architect en programmaleider.

Competente mensen benoemen, dat is een uitdaging. Voor management en project- en programmaleiding zijn vele modellen (Body of Knowledge & Skills) beschikbaar. Maar hoe ziet een competente architect in de informatievoorziening eruit? Wanneer is het een architect en wanneer een engineer? Het vakgebied is nog jong maar ook op dit vlak is er volop ontwikkeling...

Als managers, programmaleiders en architecten goed in hun rol blijven en de ander ook consequent in hun rol blijven aanspreken, dan borgt architectuur de strategie en dan vindt de manager zijn belang geborgd. Dan is het ook logisch dat programma's en projecten binnen de kaders van de architectuur vallen en dan geldt dat architectuur de garantie is voor het succes van de onderneming!



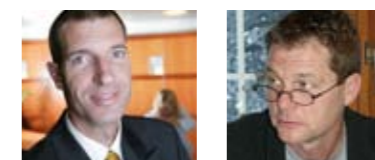
Figuur 2. De programmaleider (Enterprise Programme)



Figuur 3. De architect (Enterprise Architecture)

Referenties:

- 1 EPAS 2002, Richard Buchanan: Enterprise Planning & Architecture Strategies, Metagroup.
- 2 ETM 2006, Ir. Michiel Malotaux: Enterprise Transition Methodology (ETM), Gartner Consulting.
- 3 MIT 2002 (April), Peter Weill & Richard Woodham: Don't just lead, Govern: Implementing Effective IT Governance, CISR MIT Sloan School.



Over de schrijvers:

Bart Stofberg was, als analist/architect, als project- en programmamanager en als manager jaren werkzaam binnen exploitatie & beheer, systeemontwikkeling en informatie-analyse. Sinds 2000 is hij consultant bij (Logica)CMG. Wouter Paul Trienekens is Principal Consultant Enterprise IT Architecture bij LogicaCMG en is European Certified Senior IT Business Architect. Hij is oprichter van het Research Centrum voor Enterprise Architecture en voorzitter het Genootschap voor Informatie Architecten (www.gia.nl).