

*De uitdaging van de architect verplaatst zich, van het opleveren van goede architectuurproducten, naar het geaccepteerd krijgen van deze producten en zorgen dat er daadwerkelijk mee gewerkt wordt. Om dat te bereiken moet architectuur vooral als een proces beschouwd worden, waaraan gericht aandacht moet worden besteed om dit te verbeteren.*

*In dit artikel wordt door middel van een zestal korte sessies beschreven hoe je dat zou kunnen aanpakken. Daarnaast worden een aantal grondgedachten gegeven, waarmee je deze sessies effectief kunt laten zijn.*

## **Het roer moet om! Maar hoe doe je dat?**

*De zachte kant van architectuur is nodig om harde resultaten te boeken!*

### **Inleiding**

#### **Context**

*“Dit is groep individuen zonder enig reflectievermogen!” zegt de manager. Het is een citaat uit een toneelstuk bedoeld om professionals een spiegel voor te houden.*

*Terwijl we naar de voorstelling kijken, zie ik enige herkenning in de blik van mijn collega-architecten waarmee ik de afgelopen jaren heb gewerkt. Het is een groep zoals die in elk bedrijf zou kunnen voorkomen, waarvan de architecten stuk voor stuk de nodige ervaring hebben in het architecten werk. Maar ook een groep die te maken heeft een snelle groei, met fusies en waar steeds hogere eisen aan gesteld worden vanuit de business. Het is een groep waarvan de leden vroeger de frustratie in de uitspraak van de manager uit het toneelstuk niet eens hadden kunnen plaatsen, maar die inmiddels zelf hebben leren reflecteren en de waarde ervan onderkennen.*

Om maar meteen met de deur in huis te vallen: deze paper gaat ten eerste niet over de inhoud van het architecten werk maar over het proces. Ten tweede gaat het niet zozeer over het architectuurproces zelf, maar veel meer over hoe je het architectuurproces kan verbeteren. Daarmee zitten we dus behoorlijk aan de ‘zachte kant’. De kant waarover, door sommigen, nogal lacherig wordt gedaan of die als ‘vaag’ wordt afgedaan. Er zijn ook mensen die juist zeer geïnteresseerd zijn en alle artikelen en gedachtespinsels op dit vlak gretig tot zich nemen. Maar zelfs voor deze ‘geïnteresseerden’ is het vaak nog lastig om echt iets te doen met de verworven inzichten. We verwachten dus met deze paper een verdeeld publiek te bereiken. Een deel dat het onderwerp snel terzijde legt, een ander deel dat het met zeer veel interesse leest en op zoek is naar de praktische toepasbaarheid. Beide lezersgroepen komen aan hun trekken. Voor de eerste groep willen we de noodzaak van aandacht voor het onderwerp aantonen en daarmee het zaadje van interesse planten. Voor de reeds geïnteresseerde groep willen we verslag doen van een toepassing in de praktijk.

#### **Noodzaak van de zachte kant**

Ons betoog is dat architectuur vooral een proces is en dat we om succesvol te zijn in het architectuurproces, we gericht aandacht moeten besteden aan het verbeteren van het proces.

De omstandigheden waarin architecten opereren zijn namelijk aan het veranderen. Ten eerste neemt de dynamiek toe in bedrijven, zoals hierboven al aangehaald. De gestelde eisen worden hoger en het werk moet verricht worden met minder mensen in minder tijd. Ten tweede verandert, ook als gevolg hiervan, de aard van het architecten werk, namelijk samen met

anderen in plaats van alleen in onze ivoren toren. Ten derde groeit het besef dat we ons moeten richten op een hoger niveau in de organisatie, namelijk het management die we moeten ondersteunen bij de beeld en besluitvorming.

Als we ons dus in dergelijke omstandigheden willen handhaven, als we zelfs onze prestaties willen verbeteren, dan wordt het tijd dat we bovenop het ontwikkelen van goede architectuurproducten, goed worden in het zorgen dat die producten begrepen en geaccepteerd worden, door een brede groep mensen. Kortom, dat we goed worden in het architectuurproces. En dat betekent dan weer dat we gerichte aandacht moeten besteden aan het verbeteren van dat proces.

Deze paper is een verslag van de sessies die we hebben gehouden met een groep architecten om het eigen functioneren ter discussie te stellen. Het uiteindelijke doel dat we daarmee wilden bereiken was daadwerkelijke en wezenlijke prestatieverbetering, van de individuen maar vooral ook van de groep architecten.

## **De grondgedachten**

In de volgende paragrafen worden een paar grondgedachten behandeld, die bepalend zijn geweest voor de aanpak.

### ***Acteren als groep***

We wilden als groep architecten beter presteren. Het werkgebied van deze groep is dermate breed dat het de reikwijdte van één architect te boven gaat. Juist omdat architecten als taak hebben om de samenhang te verzorgen van de verschillende ICT oplossingen is het van belang als groep te opereren. We hebben dus gezocht naar een toepasbaar teambuildingsinstrument. Dat hebben we gevonden in het teamdoelmatigheidsmodel van Tjeu van Heck (1995). Het model is er één als vele anderen maar onderscheidt zich doordat het een logische volgorde biedt wat betreft prioriteit in aandacht.

‘Essentiële voorwaarde voor een effectief team’, zo leert dit model. ‘is dat mensen weten waarom het team bestaat, wat de opdracht is en binnen welk kader de opdracht past binnen de organisatie. Dat is meer dan weten wat de activiteiten zijn. Het betekent het hebben van een duidelijke gezamenlijke doelstelling. Deze gemeenschappelijke doelstelling is de basis van betrokkenheid, geeft richting en verenigt mensen.’

### ***Architecten zijn professionals***

Om de prestaties van een groep professionals daadwerkelijk en wezenlijk te verbeteren is meer nodig dan een duidelijke doelstelling. Het is nodig aan te sluiten bij de persoonlijke ambities van deze professionals. Daarom is tijdens de sessies veel aandacht geweest voor de persoonlijke beleving van de betrokkenen. Hier ligt een taak die verder gaat dan een aantal sessies, maar een constant aandachtspunt is voor de manager. Persoonlijke ambities of belemmeringen die in de sessies duidelijk worden, moeten worden opgepakt door de manager, hij moet de energie, de gedrevenheid, het enthousiasme managen.

Hiermee hebben we twee belangrijke aandachtspunten onderkend: Ten eerste de inhoud, de helderheid van het doel en de taken en activiteiten die van ieder individu verwacht worden. Ten tweede de emoties. Als duidelijk is wat de professionals moeten doen en hoe ze het moeten doen, dan moeten ze het eenvoudigweg ook daadwerkelijk gaan doen. Als dat niet gebeurt, kan dat talrijke oorzaken hebben (angst, argwaan, gebrek aan gedrevenheid,

opvattingen, problemen thuis of structurele belemmeringen in het bedrijf), waarbij we een rol zien weggelegd voor de manager.

Dit tweede aandachtspunt leidt vaak tot paniekerige reacties: ‘amateur psychologie van de koude grond’ wordt er al snel geroepen. Naar onze mening is dat onzin, professionals zijn zeer wel in staat (gebleken) om hun werk, ambities en motivatie te bespreken zonder te vervallen in therapeutische sessies.

### ***Verandervermogen***

Als een groep of een persoon een doel wil bereiken, zullen er altijd problemen en dilemma's zijn die het bereiken van dat doel in de weg staan. We moeten met elkaar het vermogen opbouwen om te kunnen veranderen. Met de groep architecten hebben we een inventarisatie gemaakt van de tijdens het werk ervaren problemen en dilemma's. Met behulp van technieken van Goldratt hebben we een analyse gemaakt van deze problemen. Goldratt is bekend geworden met het boek ‘Het doel’ en heeft later een aantal andere boeken geschreven over o.a. marketing en projectleiding. Hij stelt dat een probleemsituatie na analyse altijd is terug te voeren tot slechts één of enkele kernproblemen of conflicten, die omgeven worden door een hele serie van ongewenste effecten. Door een hiërarchie op te stellen van de problemen wordt de samenhang duidelijk en kun je oorzaak en gevolg relaties opsporen en uiteindelijk het kernprobleem identificeren.

Daarnaast is deze techniek ook toepasbaar om ambities te ordenen in een zogenaamde doel/middel-hiërarchie. Waarbij om een bepaald doel te bereiken een aantal middelen wordt ingezet. Zo bouw je een hiërarchie op met bovenaan het hoofddoel, daaronder een aantal subdoelen en vervolgens een aantal inspanningen, die geleverd moeten worden om de subdoelen en uiteindelijk het hoofddoel te bereiken.

### ***Verandernoodzaak***

Om een daadwerkelijke en wezenlijke verbetering te bereiken moeten de betrokkenen hun gedrag veranderen. Als de noodzaak om te veranderen niet gevoeld wordt, is de kans groot dat het gedrag niet verandert. De verandernoodzaak hebben we nadrukkelijk onder de aandacht gebracht vanuit twee verschillende richtingen. Een manager uit het hogere echelon heeft een monoloog gehouden waarin hij benadrukt heeft dat het roer om moest. Daarnaast hebben we de persoonlijke ambities van de architecten en van de groep als geheel expliciet gemaakt en een vergelijking gemaakt tussen waar we naar toe willen en waar we nu staan.

### ***Concrete invulling van de rol***

Tenslotte wilden we om een daadwerkelijke en wezenlijke verbetering tot stand te brengen de aanbevelingen zo concreet mogelijk maken. We hebben de grenzen van het inhoudelijke aandachtsgebied opgezocht. Concreter dan de tijdbesteding van een professional gedurende een periode, kan je niet worden. Daarom hebben we een model opgesteld dat invulling geeft aan de rol van domeinarchitect, waarbij we de gewenste tijdbesteding van architecten gezamenlijk hebben vastgesteld. Vervolgens hebben we geïnventariseerd wat de huidige tijdsbesteding is in een bepaalde periode en beiden hebben we met elkaar vergeleken.

## **Voorwaarden voor de inrichting van de sessie's**

### ***Eisen die we stelden aan de sessies***

We wilden een werkvorm die voldeed aan de volgende eisen:

- Resultaat boeken in korte sessies (geen dagvullende programma's)
- Iedereen kan zijn mening geven
- Stimulerend, om even afstand te nemen en na te denken over wat je doet en wat je wil bereiken

Dat stelde niet alleen eisen aan de werkwijze, maar ook aan de houding van een ieder tijdens de sessies. Het gewenste gedrag hebben we expliciet gemaakt met de volgende kernwoorden:

- Bewustwording van positie
- Persoonlijke mening
- Niet oordelen
- Luisteren naar elkaar
- Elke mening wordt beluisterd en bekeken om te begrijpen, niet om er over te oordelen

Afspreken is belangrijk, je er aan houden is waar het om gaat! Daarom is er tijdens alle sessies altijd door een persoon bewaakt dat de gedragsregels nageleefd werden.

### ***Goede voorbereiding***

Om het mogelijk te maken al deze onderwerpen in korte sessies te bespreken, zijn de sessies in kleine kring zeer goed voorbereid. Dat wil zeggen:

- Er is expliciet gemaakt wat het onderwerp van iedere sessie moest zijn.
- In iedere sessie, behalve natuurlijk de eerste, is teruggeblikt op de vorige sessie: Wat was het resultaat? Wat moet nog nader behandeld worden?
- Iedere sessie gaat uit van een bepaalde vooronderstelling.
- Voor iedere sessie is een expliciet resultaat beschreven.
- Voor iedere sessie is een draaiboek opgesteld, soms tot op 5 minuten nauwkeurig.
- De rolverdeling tussen de begeleiders is besproken en vastgesteld.

Hoe krijgt, in een groep van dertien personen waarin moeilijke onderwerpen behandeld worden, toch iedereen 'zendtijd'? Daarvoor bestaat er zoiets als 'metaplan'. Dat is de theorie achter de 'brownpapers' en beantwoording van vragen met kaartjes en dergelijke. Met logisch nadenken over de vraagstelling, een blik in de metaplan cursusmap en het bijbehorende boek, is het goed mogelijk om zeer veel meningen, reacties en kennis te verzamelen. Door mensen hun antwoorden kort op te laten schrijven, wordt de sessie zeer efficiënt. In de sessie zijn dertien personen, of hoe groot de groep ook mag zijn, bezig. Na afloop kan één persoon de brownpapers uitwerken.

Om te zorgen voor een stimulerende omgeving om afstand te nemen, hebben we ook fysiek afstand genomen. De groep werkt in een bedrijf met meerdere gebouwen, waardoor we een aantal sessies in een ander gebouw hebben kunnen houden dan waar het dagelijkse werk wordt gedaan. Ook hebben we gekozen voor een opstelling die anders is dan anders, niet zittend achter een tafel, maar bijvoorbeeld staand om het bord. Voor dit soort sessies, maar eigenlijk geldt het voor alle sessies, is het belangrijk dat iedereen die aanwezig is, er ook met zijn volle aandacht bij is. Daarom namen we tijd op in het draaiboek om 'te arriveren'. En we startten bijvoorbeeld met een spelletje of een grapje, om even los te komen. Daardoor kregen de sessies een eigen 'gezicht' en een eigen ritueel.

Daarnaast zijn er nog twee factoren die bijdragen aan het slagen van dit soort sessies:

- De ondersteuning van het management.
- Een zekere mate van acceptatie door de groep van professionals van de sessie leiders. Simpel gesteld: een voetballer neemt eerder iets aan van Crujff dan van een onbekende.

## **De sessies**

Het doel dat we wilden bereiken en de grondgedachten die we daarover hadden (zoals hierboven toegelicht), leidden uiteindelijk tot een zestal sessies van elk van twee uur. Het proces daarvan was telkens goed doordacht, de werkopdrachten waren voorbereid en de manier van antwoorden was van te voren bepaald en iedereen kwam aan bod.

### **Sessie 1: Eensgezindheid dat we moeten veranderen**

*Vooronderstelling: Aan iedere gedragsverandering ligt een oorzaak ten grondslag.*

We wilden als resultaat van deze sessie een gevoel van urgentie creëren bij de betrokkenen dat het anders moest en als het ware de mensen in de stand te krijgen dat ze over verandering wilden praten.

*Hoe is de sessie ingevuld?*

Daarom hebben we een manager gevraagd een ‘donder-speech’ te houden over presteren, teams en architectuur, door hem betiteld: ‘The ability to act’. Deze manager heeft daar kort samengevat een analyse gemaakt van de huidige positie van de architectuur in zijn omgeving en geconcludeerd dat er weliswaar goede prestaties worden neergezet maar dat er niet voldoende snel voldoende meerwaarde geleverd wordt.

Nadat hij was vertrokken, heeft de groep vragen beantwoord die nadruk legden op de persoonlijke beleving van de architecten:

- Vind jij dit verhaal geloofwaardig
- Vind jij dit bedreigend voor jezelf?
- Vind jij dit bedreigend voor de groep?
- Vind jij dat we moeten veranderen?

*Resultaat:*

De overgrote meerderheid sprak uit overtuigd te zijn van de noodzaak tot veranderen.

### **Sessie 2: Wat is ons probleem, hoe moeten we veranderen? Welke richting?**

*Vooronderstelling: Als we ‘hoe we het zouden willen’ geloofwaardig verbinden met ‘hoe het nu gaat’ dan leidt tot gedragsverandering.*

Deze basis van het motivatieproces vormde de kern van de tweede sessie. Voortbouwend op de eensgezindheid dat een verandering noodzakelijk is, hebben we een inventarisatie gemaakt van de persoonlijk door de architecten ervaren problemen en de persoonlijke ambities van de architecten.

*Hoe is de sessie ingevuld?*

Een ieder kreeg de gelegenheid om drie tijdens zijn werk ervaren problemen op te schrijven, waarna de problemen zijn geclusterd tot categorieën. Voor de ambities is een soortgelijke vraag gesteld, waarbij de architecten gestimuleerd werden om in de toekomst te stappen en

drie eigenschappen van zichzelf te benoemen die zij graag terug zouden zien in een lovende beoordeling van een manager. Ook deze ambities zijn geclusterd.

*Resultaat:*

Deze sessie leverde enorm veel materiaal op. Voor het eerst kregen we (letterlijk) zicht op de problemen die we ervaren en de ambities van iedere architect zelf. Door dit expliciet te maken kregen we vanzelf inzicht in welke richting we moesten veranderen.

### **Sessie 3: Ambitieboom, overzicht en inzicht in eigen ambities, welke stappen?**

*Vooronderstelling: Naast richting is voor een verandering ook vertrouwen nodig*

De vorige sessie leverde veel input: welke problemen ervaren we als groep architecten en welke ambities koesteren we. In de deze sessie is die input geanalyseerd. Als er namelijk iets is dat architecten goed kunnen dan is het analyseren. Door op een analytische wijze met de ambities aan de slag te gaan sneed het mes aan twee kanten. We kregen enerzijds inzicht in welke activiteiten we moesten ontplooiën om onze ambities waar te maken en we bouwden vertrouwen op door aan te sluiten bij een vaardigheid van de architecten.

*Hoe is de sessie ingevuld?*

Met behulp van technieken van Goldratt hebben we in de derde sessie de ambities geanalyseerd door 'als dan' relaties te leggen tussen de verschillende ambities. We hebben met zijn allen voor een brownpaper gestaan en gezamenlijk de ambitieboom opgebouwd. Dit leidde tot 'takken' zoals deze: *Als* 'We zijn ieder als individu competent en professioneel' *en* 'We zijn duidelijk in onze communicatie over waar we voor staan' *en* 'We slagen erin ons succes zichtbaar te maken', *dan* 'Onze klanten ervaren onze bijdrage aan het oplossen van hun ICT vraagstukken'. Vanwege deze hiërarchie, waarbij vanuit een centraal punt verschillende takken uitwaaien, wordt gesproken van een 'ambitieboom'.

Het centrale punt, de ambitie op het hoogste niveau, is een weerslag van de gezamenlijke doelstelling, die zo belangrijk is voor het functioneren als een effectief team. Op basis van de ambitieboom is de missie voor de architecten vastgesteld.

*Resultaat:*

Enerzijds was er een tastbaar resultaat in de vorm van een ambitieboom, anderzijds een merkbaar resultaat in het toegenomen vertrouwen. Dit leidde er ook toe dat de architecten voorstelden, dat wij als begeleiders zelf de problemenboom zouden uitwerken.

### **Sessie 4: problemen-boom, conflict diagrammen en kernproblemen**

*Vooronderstelling: Een beperkt aantal kernproblemen ligt vaak ten grondslag aan een ongewenste situatie.(Goldratt)*

Sessie vier was gewijd aan de analyse van de problemenboom. Naast de sessie om het vertrouwen op te wekken, dus ook deze vierde sessie om te analyseren wat we daarvoor moesten overwinnen. Ook hier is een hiërarchie opgesteld van problemen, waarbij het ene probleem het andere veroorzaakt. Deze problemenboom hebben we samengevat tot drie 'conflicten' die we in ons dagelijks werk ervaren en vijf kernproblemen waarvan we overtuigd zijn dat als we daar grip op krijgen, we onze ambities waar kunnen maken. Conflicten en kernproblemen hebben dezelfde materie als onderwerp, maar verschillen in de presentatie. De problemen zijn bewust in heldere onverbloemde taal verwoord. Het gaat hier namelijk om een zoektocht naar verbetering waarbij duidelijkheid belangrijk is.

Een voorbeeld van een conflict is: We willen tijd besteden aan architectuur vooraf beschikbaar stellen, maar besteden onze tijd aan het begeleiden van projecten

*Hoe is de sessie ingevuld?*

Sessie vier bestond uit een presentatie van de resultaten van de analyse verricht in kleiner comité aan de hele groep. Daarbij hebben we omwille van de tijd eerst het verhaal gedaan, waarbij alleen vragen ter verduidelijking gesteld konden worden. Daarna was er ruimte voor overige vragen en ander commentaar.

*Resultaat:*

Het resultaat was een gezamenlijk beeld van het kernprobleem, namelijk dat we te weinig pro-actief zijn.

### **Sessie 5: Gewenste tijdsbesteding en werkelijke tijdsbesteding**

*Vooronderstelling: Meten is weten.*

Uit de analyse van de problemenboom is gebleken dat een belangrijk centraal thema is de tijdsbesteding. In de vijfde sessie zijn we daarom op zoek gegaan naar een manier om tastbaar te maken waar we onze tijd aan besteden en hoe wat we in onze tijdsbesteding moeten veranderen om pro-actiever te zijn. Daartoe hebben we gebruik gemaakt van het bestaande procesmodel van de organisatie.

*Hoe is de sessie ingevuld?*

Eerst hebben we een samenvatting gegeven van de voorgaande sessies, waarbij vooral nog eens is stil gestaan bij de conflicten en kernproblemen die we geïdentificeerd hadden. Met die kennis fris in het geheugen hebben we aan de hand van het organisatie procesmodel, de gewenste verdeling van de tijd over de daarin genoemde processen vastgesteld met de groep. In tweetallen is een verdeling van uren gemaakt over de processen. De urenverdeling is gepresenteerd aan en besproken met de groep.

De volgende stap was om duidelijk te laten ervaren wat het verschil is tussen de door de architecten zelf als ideaal bestempelde urenverdeling en de daadwerkelijke huidige tijdsbesteding. Daarom kreeg iedere architect de opdracht om gedurende twee weken zelf bij te houden hoe hij zijn tijd verdeelde over de activiteiten uit het procesmodel.

*Resultaat:*

Het resultaat was een behoorlijke mate van eensgezind in de ideale tijdsbesteding van de architect. Het resultaat van het huiswerk leverde waardevol inzicht op in de persoonlijke tijdsbesteding van architecten.

### **Sessie 6: Kapstok model architectuur proces, verbetervoorstellen**

*Vooronderstelling: 'Zonder steuntje, geen geheugen'.*

We waren en zijn overtuigd van de waarde die deze sessies hadden opgeleverd. We hadden gouden inzichten opgedaan en zochten naar een manier om die vast te houden, naar een geheugensteun waarmee we blijvend ons voordeel zouden kunnen doen.

*Hoe is de sessie ingevuld?*

De laatste sessie was weer een presentatie. Het was de samenvatting van de voorgaande sessies, gepresenteerd in de vorm van één model. Het is een model van het werkgebied van de architect, waarin de kernproblemen en conflicten een plek hebben, maar ook de ambities, de

tijdsverdeling en een *groeipad* naar een meer pro-actieve werkwijze. De nadruk komt daarna te liggen op de vraag hoe dat te bereiken is.

*Resultaat:*

Het resultaat was een model waarmee elke architect in een oogopslag over een samenvatting van de sessies en een visie op het werkgebied architectuur beschikt.

Aan de hand van dit model kunnen oplossingen voor de kernproblemen en conflicten, waarmee de architecten te maken hebben, worden besproken.

## **Conclusies**

We concluderen dat het ‘strijdveld’ verplaatst is, van het opleveren van goede architectuurproducten, naar het geaccepteerd krijgen van deze producten en er mee werken en ze dagelijks toepassen. Architectuur als proces noemen we dat.

Om dat te bereiken, moeten we dus ook andere middelen gaan inzetten, dan een nog betere methode om architectuurproducten op te leveren. Daarbij is overtuigingskracht nodig om betrokkenen te overtuigen *dat* we moeten veranderen. Je moet mensen eerst in de stand krijgen dat ze überhaupt eens willen nadenken over wat er niet goed gaat en hoe we het eigenlijk zouden willen. Heb je dat bereikt dan komt de boemerang terug: OK, we moeten veranderen, maar hoe dan? En wat is dan ons probleem?

In dit artikel hebben we proberen aan te tonen dat het roer om moet en door middel van een zestal korte sessies beschreven hoe je dat zou kunnen aanpakken. Daarnaast hebben we een aantal grondgedachten gegeven waarmee je deze sessies effectief kunt laten zijn.

---

*Rogier Dijk is als informatiemanager werkzaam bij een grote financiële instelling. In de rol van domeinarchitect is hij inhoudelijk verantwoordelijk voor het opstellen en bewaken van de IT-strategie van een deel van deze financiële instelling. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor het aansluiten van de architectuurwerkwijze op die van het projectenbedrijf.*

*Michiel Kamminga is als consultant werkzaam bij Ordina Finance. Als externe is hij enkele jaren actief geweest bij deze financiële instelling in de rol van domeinarchitect. Naast zijn inhoudelijke verantwoordelijkheid in die rol, heeft hij een bijdrage geleverd aan het professionaliseren van het domeinarchitectenteam.*