

## Architectuur is mensenwerk

Medewerkers moeten de architectuurproducten wel kunnen en willen gebruiken

Marc Gill'ard, Martijn Hunsche

**Als een organisatie goede architectuurproducten heeft – ontwikkeld in een zorgvuldig ontwikkelproces – en de architectuurgovernance effectief heeft ingericht, dan moet er sprake zijn van toegevoegde waarde. En toch, zeggen Marc Gill'ard en Martijn Hunsche, is succes niet verzekerd. Organisaties vergeten vaak de medewerkers. Vijf aanbevelingen.**

### Architectuur is mensenwerk

Helaas komen wij het in de praktijk nog bij te veel organisaties tegen. Inhoudelijk uitstekende *architectuurproducten* die de organisatie eigenlijk niet gebruikt. Ondanks het feit dat deze producten een grote investering vertegenwoordigen, liggen ze te verstoffen in de kast. Ze zijn niet 'geland' in de organisatie en de producten zijn langzamerhand in de vergetelheid geraakt. En dat is niet alleen zonde voor de organisatie, maar ook frustrerend voor de architecten. Hoe kan een architect er voor zorgen dat de architectuurproducten niet alleen inhoudelijk goed zijn maar ook effectief worden ingezet in de organisatie en echt toegevoegde waarde leveren?

Een zorgvuldig *architectuur ontwikkelproces* draagt bij aan het laten landen van de architectuurproducten binnen de organisatie. De Architecture Development Method<sup>1</sup> van TOGAF maar ook methoden als DYA<sup>2</sup> bieden concrete handvatten voor het inrichten van dit proces. Goed uitgangspunt in die aanpakken is het betrekken van de relevante stakeholders. Bijvoorbeeld bestuurders waarvoor architectuur bijdraagt aan het sturen op bestuurlijke doelen, of managers waarvoor architectuur richting geeft aan de verandering van hun werkprocessen, maar ook ontwikkelaars die de architectuur als kader voor ontwerp en realisatie gebruiken. Het betrekken van relevante stakeholders zorgt voor realisatie van de juiste architectuurproducten en draagt bij aan draagvlak voor de resultaten. Zij zijn immers zelf in het proces betrokken! Toch leidt een zorgvuldig uitgevoerd proces niet altijd tot een enterprise architectuur die de gewenste toegevoegde waarde oplevert.

*Architectuurgovernance* formaliseert het gebruik en de toepassing van architectuurproducten in de dagelijkse bedrijfsvoering. Architectuurgovernance stuurt op het gebruik en de doorontwikkeling van de architectuurproducten na het einde van het architectuurproject en zorgt dat hierover verantwoording wordt afgelegd. Architectuurgovernance zorgt dat projectmanagers binnen de kaders van de architectuur opereren en de architectuur (laten) actualiseren met relevante projectresultaten. Businessmanagers worden verplicht gewenste afwijkingen van de architectuur zorgvuldig te overwegen en verantwoording af te leggen. Architectuur wordt hierdoor integraal onderdeel van de staande organisatie en reguliere

<sup>1</sup> The Open Group, TOGAF 9, Van Haren Publishing, Zaltbommel 2009

<sup>2</sup> Roel Wagter, Martin van den Berg, Joost Luijpers, Marlies van Steenberg, *Dynamic Enterprise Architecture: How to Make it Work*, Wiley, 2005

werkprocessen.

Als een organisatie inhoudelijk goede *architectuurproducten* heeft, deze in een zorgvuldig *architectuur ontwikkelproces* samen met de stakeholders heeft ontwikkeld en ook de *architectuurgovernance* effectief heeft ingericht, dan zou er eigenlijk niets meer in de weg mogen staan om de toegevoegde waarde van architectuur te realiseren. En toch leert de ervaring dat een organisatie er daarmee nog niet is. Architectuur draait namelijk om mensen. Het zijn de mensen die zorgen dat architectuur werkelijk waarde toevoegt. Medewerkers moeten de architectuurproducten *willen* en *kunnen* gebruiken.

In de praktijk zien we echter dat de mens meestal onderbelicht blijft. Architectuur is en blijft mensenwerk. Zorg dus dat de mensen dit middel optimaal *kunnen* en *willen* benutten voor het realiseren van toegevoegde waarde en om bij te dragen aan de organisatiedoelen. De kaders beschrijven een vijftal adviezen die er aan bijdragen dat medewerkers de architectuurproducten niet alleen *willen*, maar ook daadwerkelijk *kunnen* gebruiken. Deze adviezen kunnen ook voor uw organisatie bijdragen aan het realiseren van een Return on Investment (ROI) op de investering in architectuurproducten, processen en governance.

## Vijf aanbevelingen

### 1. Complexe architectuurmodellen zijn afschrikwekkend

Een bestuurder denkt primair vanuit de organisatiedoelen en de wijze waarop deze kunnen worden gerealiseerd. De architect sluit aan op deze organisatiedoelen door de bijdrage van de architectuur expliciet te maken. Zo kan architectuur bijdragen aan het streven naar meer klantgerichte dienstverlening of aan het verkorten van de time-to-market voor nieuwe producten. Vaak is architectuur dan niet de beste term voor het project of product. Het verdient dan de aanbeveling een term te gebruiken die aansluit bij het businessdoel dat de architectuur beoogt.

De belevingswereld van een bestuurder is daadwerkelijk anders dan die van een architect. Bestuurders zijn niet gewend om grote complexe architectuurplaten te bestuderen, daar hebben ze eenvoudigweg de tijd niet voor. Een effectieve architect schrapt de details en bijzaken en beperkt zich tot de essentie voor de bestuurder. Een goede analogie voor het succesvol verpakken van de boodschap is het 8-uur journaal. Korte en afgeronde items in begrijpelijke taal die binnen de dagelijkse context snel te begrijpen zijn.

### 2. Specialisten ontwierpen het verleden, verbinders creëren de toekomst

Een architectuur die echt waarde toevoegt, die echt gebruikt wordt, een zogenaamde Levende Architectuur, draait om mensen. Mensen die architectuur maken en mensen die architectuur gebruiken; architecten en gebruikers. Om van een architectuur ook een Levende Architectuur te maken is voor een architect naast inhoudelijke expertise vooral de competentie van verbinder essentieel. Een architect verbindt zich met iedere stakeholder door aan te sluiten bij zijn/haar ideeën en gevoelens. In constante dialoog is de architect vertaler naar werkbare oplossingen. Een architect verbindt architectuur met ontwerp; hij/zij verbindt de wereld onder en boven de motorkap.

Ook de competenties van de gebruikers van de architectuurproducten zijn cruciaal voor het slagen van architectuur. Intensieve betrokkenheid van gebruikers in het architectuurproject is een voorwaarde om het resultaat te *willen* gebruiken. Om het resultaat te *kunnen* gebruiken is meer nodig. Een architect investeert in de gebruikers zodat zij de competenties opbouwen om de architectuur te kunnen gebruiken en werkt aan het opbouwen van een vertrouwensrelatie. Een architect neemt daarbij situationeel verschillende rollen aan. Als trainer kan hij naast de harde architectuurinhoud, vooral ook aandacht besteden aan de zachte kanten. Hij faciliteert als coach in het leerproces zelf en draagt leersituaties aan in het groeiproces naar architect en/of gebruiker. De architectuurfunctie vraagt om een 'schaap met zeven poten'. En omdat

architecten meestal slechts 'schape met vijf poten' zijn, is het essentieel zorgvuldig na te denken over de samenstelling van het architectuurteam.

### **3. Hoe blijven stakeholders betrokken?**

Architectuurproducten hebben een doelgroep, in goed Nederlands en conform IEEE1471, een stakeholder. De behoefte van stakeholders kunnen ver uiteenlopen: de twee uitersten zijn de architectuur 'boven' en 'onder' de motorkap. Dit heeft te maken met de abstractieniveaus van *architectuur* tot *ontwerp*. Een automobilist bijvoorbeeld bestuurt een auto deels met behulp van informatie op de meters op het dashboard. Weinig automobilisten begrijpen de ontwerpschema's van de elektrische installatie achter de meters. De meesten zijn hier ook niet geïnteresseerd, terwijl deze informatie voor een automonteur wel belangrijk kan zijn.

De manier om aan te sluiten bij de behoefte van de stakeholders is om hen actief in het project te betrekken. Als betrokkene in de realisatie van architectuurproducten, maar ook als afnemer van het eindresultaat. Of slechts geïnformeerd over de voortgang en/of globale overzichtsproducten (zie viewpoint indeling volgens Archimate). Een architect toetst in alle gevallen de architectuur tussen- en eindproducten, maar wel op een andere manier. Het is niet verstandig een businessmanager te confronteren met architectuurdetails, architectuurmethoden en technieken, terwijl een ontwerper deze informatie hard nodig kan hebben. Een effectief architect maakt continue de afweging of een stakeholder behoefte heeft aan architectuur boven of onder de motorkap.

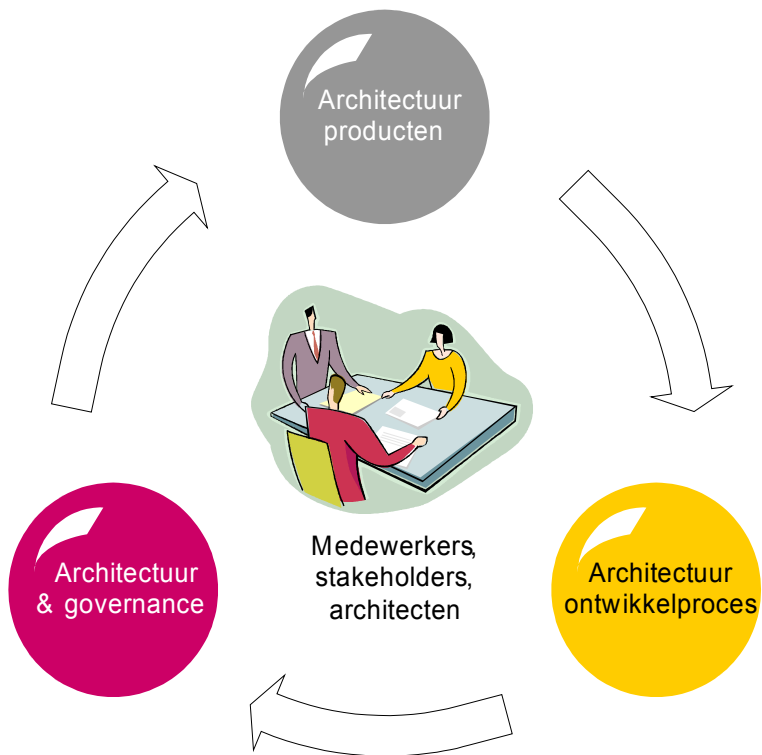
### **4. Less is more: verdrink niet in de details**

Naast een doelgroep hebben architectuurproducten ook een vooraf vastgesteld doel. Het is belangrijk dat de architect dit doel tijdens de realisatie van architectuurproducten goed voor ogen houdt. In de praktijk zien wij regelmatig dat te veel inspanning wordt gestoken in het modelleren van de huidige situatie, waardoor naast een overschrijding van planning en budget, ook het resultaat bij oplevering vaak al door de werkelijkheid is achterhaald. Dit gaat meestal voorbij aan het specifieke doel van het modelleren van de huidige situatie.

Een goed hulpmiddel om de beperking te realiseren is om de benodigde resultaten kritisch te evalueren vanuit de beoogde doelen. Resultaten die niet of onvoldoende bijdragen aan de beoogde doelen vervallen. Start de planning vanuit de benodigde resultaten en plan gefaseerd in de tijd de mijlpalen in de vorm van tussenproducten. Stuur projectmatig op deze mijlpalen. Krapte in tijd voor het realiseren van (tussen)producten, bij ieder project onvermijdelijk, voorkomt dat een architect teveel de details in duikt. Een effectief architect hanteert consequent het Pareto principe (80/20 regel), goed is goed genoeg.

### **5. Communicatie: architectuurmijlpalen zijn volstrekt irrelevant**

Om blijvend succesvol te zijn met architectuur is het essentieel successen te vieren en breed te communiceren. Architectuur blijft in de inhoud complex, in de uitvoering duur en voor niet-architecten een mysterieuze wereld. Een effectief architect deelt de succesvolle resultaten van het toepassen van architectuur met de stakeholders en met de rest van de organisatie. Hij focust daarbij vooral op de bijdrage die de architectuurproducten leveren aan de realisatie van organisatiedoelen. Dus niet 'we hebben releasearchitectuur versie 1.1 gerealiseerd', maar bijvoorbeeld 'we hebben een concrete visie op hoe we over 2 jaar optimaal met onze ketenpartners samenwerken door...' of 'we hebben onze dienstverlening aan onze klanten verbeterd door realtime orderinformatie'. Een goed architectuurproject kan niet zonder een communicatieplan afgestemd op de verschillende doelgroepen.



Figuur 1 Architectuur draait om mensen

Ir. Marc Gill'ard MBA

**Verdonck, Klooster & Associates**

[Marc.gillard@vka.nl](mailto:Marc.gillard@vka.nl)

Drs. Martijn Hunsche

**Verdonck, Klooster & Associates**

[Martijn.hunsche@vka.nl](mailto:Martijn.hunsche@vka.nl)

Dit artikel is gepubliceerd in de Automatisering Gids nr 45, 6 november 2009, pp 14-15.