

Ze kwam van Mars...

Om uiteindelijk een organisatie echte toegevoegde waarde te kunnen bieden, moeten systemen "onder enterprise architectuur" worden ontwikkeld. De architectuur legt de directe schakel van bedrijfsdoelstellingen en de te ontwikkelen systemen. De architectuur wordt opgesteld door de Architect, de systemen worden ontwikkeld door de Software Engineer. Duidelijke gescheiden rollen met gemeenschappelijke belangen, zou je zeggen, appeltje-eitje, maar waarom praten ze dan zo moeilijk met elkaar en spatten de vonken er in projecten regelmatig vanaf?

Een willekeurige Architect, Pat, voelt zich niet begrepen door Nico, haar software engineer, die zich, op zijn beurt, ernstig in zijn vaardigheden beknot voelt door Pat. Pat vindt Nico een lompe, beknopt denkende technicus maar zegt dat nooit tegen hem, Nico vindt Pat wazig en zweverig - en denkt dat ze van Mars komt. Twee werelden, twee kampen, en dus een conflict. Daar uitkomen, dat is de kunst. Architecten zijn de bouwers van het *model* waarmee op de beste manier de doelstellingen van een bedrijf kunnen worden bereikt en ondersteunt. Zij zetten de kaders waarbinnen software engineers de systemen *realiseren*.

Dit brengt al direct het verschil in referentiekader naar boven tussen Pat en Nico. Waar Pat het heeft over de wijze waarop efficiencyverbeteringen kunnen worden bereikt, heeft Nico het over de wijze waarop een eindgebruiker het beste wordt ondersteund. De een komt van Mars en de ander staat op de Aarde, met zijn voeten in de modder. Lichtjaren uit elkaar, terwijl ze in hun eigen baan om dezelfde zon draaien. Tegenwoordig laat de behoefte aan korte termijn resultaten geen ruimte meer voor een diepgaande architectuurstudie en resulteert vaak in meerdere parallel lopende initiatieven. Maar juist als er meerdere projecten naast elkaar lopen, zijn standaards, richtlijnen, gemeenschappelijke kaders en een algemeen zicht op de bedrijfsvoering noodzakelijk. Hoe krijgen we de communicatie tussen Mars en de Aarde nu op orde?

- **Breng de werelden bij elkaar.** Laat de architecten en de SE's in een gezamenlijke workshop of training aan den lijve ondervinden waar de verschillen in perceptie liggen. De basis voor inzicht en begrip is dan een gegeven en zij kunnen direct door naar het vormgeven van hun

eigen gedoogbeleid; het bepalen van de wijze waarop ze eigenlijk met elkaar om zouden moeten gaan.

- **Gedreven en vaardige projectmanagers.** Als er binnen een organisatie meerdere projecten parallel uitgevoerd worden dan heeft de betrokken programmamanager als cruciale taak te zorgen voor voortdurende synchronisatie tussen alle projecten. Bovendien stelt het iteratieve karakter van dergelijke projecten - je wilt toch niet dat verbeteringen verloren gaan in starre change management procedures? - nog eens extra eisen aan de projectmanagers. Van oudsher is dit de kracht van iteratieve systeemontwikkelmethoden als DSDM waarin het managen van change centraal staat.
- **Gelijktijdige projecten.** Laat de SE's en Architecten in een zo vroeg mogelijk stadium samenwerken. De SE's spelen als realisatiedeskundigen een belangrijke rol als toetser van de architectuurstudie en krijgen in een vroeg stadium inzicht in het hoe en waarom van de architectuur. Door daarnaast in realisatietrajecten de architecten mee te laten werken, kunnen eventuele onduidelijkheden direct worden besproken en opgelost. Deze visionairrol van de architect tijdens de realisatie borgt de continue focus op geschiktheid voor bedrijfsdoeleinden (DSDM: principe IV!) ofwel het draaien om dezelfde zon.

Het draait dus om het scheppen van inzichten in meerdere referentiekaders, het laten teamen van Architecten en Software Engineers en het als een volbloed iteratieve projectmanager managen van meerdere gelijktijdige projecten. Alsof je mag spelen met de planeten in hun baan om de zon, zodat ze regelmatig zo dicht bij elkaar staan dat een rijk contact mogelijk wordt. Een goddelijke uitdaging.

Birgit Klomps en Tommes Snels, beiden managing consultants bij Cap Gemini Ernst & Young, schrijven op persoonlijke titel over het werk in projecten, in workshops en alles wat daarbij komt kijken.

Foto's: NASA, bewerking Dré de Man