

VELDWIJK

Re-enter The Matrix

Zitkuilen, schrootjesplafonds, bielzen, kurk, gele spotjes, de Bhagwan – veel wat de jaren zeventig ons hebben gebracht is uit de mode. Dat geldt ook voor de matrixorganisatie, een organisatieconcept van 30 jaar geleden, waarbij een organigram geen boomstructuur maar een matrix vormt. Arbeiders – pardon, medewerkers – hadden in een matrixorganisatie niet één maar twee bazen, veelal één voor de dagelijkse en één voor de vakinhoudelijke aansturing. Ook op het niveau van concerns zag je soms matrices. Zo had Philips lang productdivisies (productontwikkeling) en landendivisies (verkoop), die elk voor zich winstverantwoordelijk waren. Ook dit stukje *seventies*-gedachtegoed is mooi in theorie maar vreselijk in de praktijk. In een matrixorganisatie is niemand verantwoordelijk: wie twee bazen heeft wordt vaak niet geleid en een organisatie als Philips deed eerst en vooral zaken met zichzelf. Dodelijk natuurlijk! De matrixorganisatie is met het *no nonsense*-denken van de jaren tachtig bijna overal afgeschaft. Sindsdien is de winstverantwoordelijke business unit *in* en is het 'harkogram' weer helemaal terug. Jammer dat uw baas meestal weinig weet van uw vak of van management, maar fijn dat helder is wie de baas is, wie eindverantwoordelijk is en wie de opties krijgt.

In moderne organisaties die complexe dingen doen zoals ontwikkelen van software, is het gewoon dat er mensen zijn die zich bezig houden met zaken als kwaliteits-management en het opstellen van richtlijnen voor de uitvoering, bijvoorbeeld ontwerp- en programmeerstandaards. Zij heten staf-functionarissen. Moderne managers kunnen wel managen maar begrijpen vaak niet veel van specialistisch werk. Het hebben van staffunctionarissen maakt nog geen matrixorganisatie. Staffers doen zelf niets. Als engineer of manager zie je ze doorgaans alleen vooraf en (soms) achteraf bij een project. Het echte ICT-projectwerk doen de ontwerpers en ontwikkelaars onder leiding van een projectleider/manager en zo zijn de verhoudingen volstrekt duidelijk. Althans, dat was zo tot het begrip *architectuur* populair werd en mensen zich *architect* gingen noemen. De architect is vaak niet bezig met één toepassing maar een met complete applicatieportfolio – zoals bij staffuncties. Tegelijk is architectuur iets – wat weet soms niemand – dat de basis vormt van de te bouwen applicaties, wat suggereert dat de architect meer moet doen dan standaarden vaststellen en bewaken. Hier is de architect een uitvoerende (super)ontwerper. Lang niet overal waar mensen zich sieren met de titel van architect vervaagt de grens tussen staf en lijn. Voor zover ik zie blijven veel architecten duidelijk in een stafrol of – minder vaak – in een uitvoerende rol.

Maar ook dan is het uiterst verwarrend dat dezelfde benaming wordt gebruikt voor sterk verschillende rollen.

Ik heb de indruk dat er in organisaties met veel geld, staf en ICT een tendens is naar een informele vorm van matrixorganisatie. De ICT-staf is soms zo zwaar, dat die zich niet bezig houdt met selectie van hulpmiddelen en het definiëren en bewaken van standaards, maar zich daadwerkelijk gaat bemoeien met de uitvoering van het ICT-handwerk. In het brandpunt van die sluipende ontwikkeling staan de architecten die in deze *crypto* matrixorganisaties overal opduiken. Een mij bekende organisatie die het verst is gevorderd op deze heilloze weg werkt als volgt. Projecten worden uitgevoerd door de lijnorganisatie die eigen of ingehuurde deskundigen inzet. De centrale ICT-afdeling heeft in de eerste plaats een enorme set standaards waaraan men zich moet houden: de 'basisarchitectuur'. Die standaards gaan heel ver; zo ver zelfs dat er in de organisatie geen enkel systeem is dat er ook maar in de verte aan voldoet. Een deel van die standaards heeft namelijk betrekking op generieke software. Deze software is natuurlijk nergens te koop en moet dus worden gemaakt, wat de architecten zelf doen. Systemen ontwikkelen komt neer op het ineenschuiven van generieke software van de architecten en specifieke software die in de projecten wordt ontwikkeld. Althans dat is de theorie. De praktijk is dat architecten meestal geen goede ontwikkelaars zijn en de generieke software niet tijdig klaar is of niet aansluit op de specifieke software. Het ergste is echter dat in deze ICT-matrixorganisatie de sturing ultracomplex is en de verantwoordelijkheid over veel machtscentra – pardon, afdelingen – is verdeeld. Voor ICT-architecten met een stafprofiel (de meesten) is werken in deze organisatie een feest. Je kunt van alles verzinnen en het ook (laten) maken zonder eindverantwoordelijk te zijn. En de projecten? Die mislukken vrijwel allemaal door niet werkende software, interne bureaucratie en conflicten, behalve wanneer ze door de architecten worden beschouwd als 'architecturaal niet boeiend' en er gewoon iemand verantwoordelijk is. Meestal gaat het dan om onderhoudsprojecten.

Een decennium geleden richtte ik met vakgenoten een bedrijf op met het woord 'Architectuur' in de naam. Misschien moeten we het maar bij de afkorting 'FAA' houden, zolang de *nieuwe jaren zeventig* niet voorbij zijn.

René Veldwijk

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