

Procesarchitect moet op vijf valkuilen letten

# PRAKTIJK LESSEN

Grote organisaties die complexe veranderingen willen doorvoeren, onderkennen het belang om die verandering te sturen vanuit een integraal gedragen visie op de inrichting. Een procesarchitect maakt daarbij steeds vaker deel uit van het veranderteam.

Door Charley Hofman en Mike Sanderman

**D**e inzet van architectuur is een stap in de goede richting, maar niet per definitie een waarborg voor succes. De manier waarop de architectuurrol wordt ingevuld, kan daarbij het verschil maken tussen succes of mislukking. Dit artikel benoemt de vijf naar ons idee belangrijkste valkuilen die de procesarchitect in acht moet houden om mislukking te voorkomen.

## Valkuil 1: Procesarchitectuur is nooit mooi genoeg

Procesarchitecten worden door projectleiders op de huid gezeten om met een definitieve beschrijving van de proces-

architectuur te komen. De geplande tijd voor het opstellen van de beschrijving mag niet overschreden worden. De projectorganisatie staat immers te trappelen om op basis van deze beschrijving de realisatie van de procesarchitectuur ter hand te nemen. Voor het totale traject geldt meestal een beperkte tijd en alle extra tijd die verloren wordt bij het 'architectureren' gaat ten koste van de realisatie of leidt tot uitloop. Vaak bestaat het beeld dat de procesarchitect bezig is om de beschrijving van de procesarchitectuur zo mooi mogelijk te maken. De projectleiding voelt zich genoodzaakt om op enig moment een eind te maken aan deze vorm van 'kunstuiting'. De dan op tafel liggende architectuurbeschrijving wordt als bevroren bestempeld.

## Een architectuurbeschrijving is een hulpmiddel en niet een doel op zich

Geen man overboord, immers in het vervolgtraject kunnen altijd nog aanpassingen worden doorgevoerd. Alleen is de projectleiding niet zo gecharmeerd van aanpassingen op architectuurniveau. Deze aanpassingen hebben namelijk altijd veel impact. Vaak wordt de architect in zulke situaties zoet gehouden met de opmerking: “in een volgend plateau komt het goed”.

Als procesarchitect heb je dan de naam opgebouwd als perfectionist, die te lang over zijn werk doet en zelf ben je ook nog eens ontevreden over je eigen product. Waar is het toch verkeerd gegaan? Ben je inderdaad teveel met ‘architectuuresthetica’ bezig geweest? Heb je onvoldoende de verwachtingen kunnen managen over de kwaliteit en diepgang van de beschrijving versus de tijd die het kost om zo'n beschrijving te maken? Heb je misschien teveel tijd besteed om de beschrijving te documenteren in de ter beschikking staande tools? Of heb je gewoon je opdracht niet begrepen?

Als je jezelf deze vragen stelt, dan ben je in de verkeerde positie gemanoeuvreed. Een beschrijving van de procesarchitectuur is namelijk niet van de architect. En bovendien moet niet de architectuurbeschrijving centraal staan, maar de beleving die de organisatie heeft bij de verandering die moet worden doorgemaakt. Een architectuurbeschrijving is daar een hulpmiddel bij en niet een doel op zich. Vanuit die zienswijze komt de architectuurbeschrijving in een ander daglicht te staan.

Om te zorgen dat de beschrijving daadwerkelijk als hulpmiddel dient, is de procesarchitect verantwoordelijk voor een inzichtelijke en gedragen beeldvorming. Veelal betreft het niet één beschrijving, maar even zoveel als er groepen bestaan die op een verschillende manier tegen de problematiek aankijken. De procesarchitect brengt de betrokkenen bij elkaar en zorgt dat ieder voor zich een bijdrage levert. In dit proces moet de beleving over de gewenste verandering ontstaan. De procesarchitect ordent verkregen inzichten, brengt ze in verband met elkaar en maakt er een consistent geheel van. Vaak gebeurt dit in meerdere cycli van inventariseren en ordenen. De uiteindelijke beschrijving is van alle betrokkenen gezamenlijk. Als zij vinden dat de beschrijving voldoende uiting geeft aan hetgeen zij hebben ingebracht en voldoende uitgangspunt biedt om hun eigen bijdrage te leveren aan de realisatie van de procesarchitectuur, dan is de beschrijving af en goed genoeg.

Als procesarchitect heb je de taak om de beleving rondom de beoogde verandering te organiseren en te faciliteren. Je bent

klaar wanneer de betrokkenen hun eigen inzichten herkennen in het ontwerp en men op basis daarvan het vervolg in gang kan zetten. Dit criterium van *fitness-for-use* bepaalt dus de diepgang van de uitwerking en niet de methode of de esthetica!

### Valkuil 2: Procesarchitectuur staat te ver van de uitvoering

“Het plaatje was mooi, en erg duidelijk; zo gaan we het doen! Natuurlijk moest er nog wat in de details worden uitgewerkt, maar in het algemeen vond iedereen het een erg goed plan. En omdat het zo eenvoudig leek, zou iedereen het kunnen begrijpen en kunnen toepassen.” Tenminste, zo dachten de betrokken managers, alsook de overige projectdeelnemers en architecten.

Architectuur is het scharnierpunt tussen visie en realisatie, tussen dat wat er is bedacht en dat wat uiteindelijk moet worden uitgevoerd. Het bedenken gebeurt in de fase waarin een mooi streefbeeld ontstaat van hoe het bedrijf er in de toekomst uit moet zien. Streefbeeldarchitecturen houden vaak weinig rekening met het verandervermogen en de veranderbereidheid van de organisatie.

De verleiding is groot om bij het definiëren van een streefbeeld allerlei beperkende aspecten buiten beschouwing te laten en om de daarmee gepaard gaande vraagstukken in de tijd voor je uit te schuiven. Vragen zoals: welke risico's zitten opgesloten in het streefbeeld; moeten hiervoor maatregelen worden ingebouwd; zijn er showstoppers; zijn de ideeën wel maakbaar; kan de realisatie wel binnen de gestelde tijd? Tijdens de behandeling van dergelijke vraagstukken is de managementaandacht meestal nog maximaal. Dat is mooi, maar toch kan hier een blinde vlek ontstaan: immers bestuurders zijn geen uitvoerders!

Uitvoerders weten goed hoe ze het operationele proces in gang moeten houden en de bestuurders weten het best welke veranderrichting moet worden ingezet. De architect moet dit goed beseffen in de beginfase van een verandertraject. Betrokkenheid van uitvoerders verhoogt het realiteitsgehalte van het streefbeeld. Echter vaak houden bestuurders de uitvoerders nog even buiten de deur: “Deze verandering is zo groot, uitvoerders daar op de werkvloer hoeven dit nog even niet te weten. Ze snappen het toch niet, zien alleen haken en ogen, en het is waarschijnlijk nog slecht voor de motivatie ook”. Er is altijd de noodzaak om af te stemmen met de uitvoerende partij over de nieuwe plannen. Niet alleen om een beweging in gang te zetten, om ‘mensen mee te krijgen’, maar ook om ideeën te genereren. Als architecten geen

uitvoeringsaspecten inbouwen in hun streefbeelden, dan blijft het een droom die oplost in het niets.

### Valkuil 3: Procesarchitectuur eenzijdig gericht op IT-inrichting

Bij de voorbereiding van organisatieveranderingen wordt vaak veel aandacht geschonken aan informatietechnologie. De verleiding is groot om elk idee over de inrichting van het proces meteen te beoordelen op de fit met de ideeën over de benodigde IT, die dan al min of meer als 'vanzelfsprekend' wordt gezien. Het gevolg is dat je daarmee de integrale discussie over de gewenste inrichting van het proces verengt tot een discussie over de IT.

Waar komt deze eenzijdige focus op IT vandaan? De 'roots' van de architect spelen hierbij een rol. Hoeveel van de procesarchitecten heeft niet primair een bedrijfskundige, maar een informatiekundige achtergrond? Niet het hebben van informatiekundige kennis is een valkuil, maar het hebben van alléén die kennis. Dit kan leiden tot blinde vlekken, dan wel een te simpele voorstelling van zaken. Een voorbeeld hiervan is het idee dat een gewenste organisatieverandering te realiseren is door de aanschaf en implementatie van een standaard software-pakket. Of het andere uiterste: dat een gewenste organisatieverandering vooral met zo min mogelijk wijzigingen in de bestaande IT moet gebeuren.

Wat beide voorbeelden met elkaar gemeen hebben, is dat IT het denken over de procesinrichting domineert. Het logisch gevolg is een procesarchitectuur waarbij de deelprocessen worden afgebakend op basis van de functionele grenzen van huidige dan wel standaard pakketapplicaties. Het ontwikkelen van een integrale visie op de procesinrichting wordt erdoor belemmerd.

Wat de redenen ook zijn, met name de gevolgen ervan zullen voor velen herkenbaar zijn. In dergelijke situaties zijn andere inrichtingsaspecten waarop ook visie nodig is, te laat of niet afdoende uitgewerkt, laat staan in onderlinge samenhang. Andere aspecten zijn bijvoorbeeld de organisatorische inbedding, de procesbesturing, de inrichting van de beschikbare werkruimtes, de personele bezetting en het benodigde expertiseniveau. Uitkijken dus! Focus op IT leidt tot een blinde vlek op andere inrichtingsaspecten: dus geen informatiekundige als procesarchitect, maar een bedrijfskundige.

### Valkuil 4: Procesarchitectuur alleen in de ontwerpfase

We zien nogal eens dat procesarchitecten in de eerste fasen van het project, zoals vooronderzoek- en ontwerpfase, een significante rol spelen, maar daarna min of meer uit beeld

verdwijnen. "Het ontwerp is klaar, dus de klus zit er op" zo lijkt de redenering. Die beweging doet geen recht aan de complexiteit van de te realiseren verandering en kan leiden tot veel onrust en verkeerde beslissingen tijdens de fasen van realisatie en doorvoering van de veranderingen. De ontwerpproducten zijn de basis voor de realisatie. Ze hebben de vorm van documenten met grafische schema's en tekst om de belangrijkste ontwerpbeslissingen te verduidelijken. Desalniettemin haalt niet elke lezer er 'automatisch' de voor hem relevante boodschappen uit. Bovendien verliezen de documenten naar verloop van tijd hun attentiewaarde. Als architectuurprincipes echt belangrijk zijn, dan is het ook belangrijk om 'er te zijn' als er om toelichting wordt gevraagd. In de praktijk komen tijdens de realisatie- en invoeringsfase altijd nog (ontwerp)vragen naar boven, waarop het architectuurproduct geen antwoord heeft, maar waarop alleen de procesarchitect zelf antwoord kan geven. En wie bewaakt of de realisatie voldoet aan de architectuuruitgangspunten? Vaak wordt pas rond het moment van in uitvoering gaan van de nieuwe processen geconcludeerd dat de realisatie afwijkend is van het ontwerp. Het gevolg daarvan is doorgaans dat het proces later in productie gaat tegen extra kosten, of er wordt voorlopig gewerkt met noodscenario's die weer extra kosten en fouten met zich mee brengen. Aangezien je als procesarchitect inhoudelijk de regie voert tijdens de specificatiefase, is het niet meer dan logisch dat jij ook toetst of datgene wat wordt opgeleverd, nog steeds voldoet aan de architectuuruitgangspunten.

De architect moet van de architectuur echter geen doel op zich maken. Zo'n houding gaat wringen tijdens de realisatie en invoeringsfase, wanneer blijkt dat het (toch) niet mogelijk is om het gevraagde ontwerp precies zoals dat is beschreven conform de planning te realiseren. Een architect die dat niet erkent wordt contraproductief en werkt polariserend tussen opdrachtgever en realiserende partijen. Op dergelijke momenten ontstaat de behoefte om te 'prioriteren' en te 'herontwerpen', in plaats van te bewaken. Oftewel: brugfunctie zijn tussen de wensen van de opdrachtgever en de (on)mogelijkheden die realiserende partij(en) kunnen bieden! Dit brengt ons bij een volgend aspect van de architectenrol. Tijdens de realisatiefase zien we doorgaans aparte deelprojecten voor ICT-realisatie, aparte deelprojecten voor het inrichten van handmatige processen, voor het opleiden van personeel, het herinrichten van de organisatie en de werkverdeling, voor communicatie richting klanten, etcetera.

## In de praktijk komen tijdens de invoeringsfase altijd nog ontwerp-vragen naar boven

Deze deelprojecten worden relatief zelfstandig van elkaar uitgevoerd, maar juist de afhankelijkheden tussen de deelprojecten vormen een groot risico. De procesarchitect kan vanuit zijn inhoudelijke expertise een belangrijke bijdrage leveren aan het in kaart brengen en op elkaar afstemmen van deze afhankelijkheden.

Kortom: na de ontwerpfase is de architect nog niet klaar, maar ligt er juist nog heel veel spannend werk in het verschiet. Tijdens de vervolgfases is de aanwezigheid van de architect van eminent belang. Er moeten constant nieuwe keuzes worden gemaakt en er dienen zich telkens weer heroverwegingen aan bij zich veranderende omstandigheden.

### Valkuil 5: Procesarchitectuur 'vergeet'-migratie

Procesarchitecten moeten er voor waken dat de focus van hun inspanningen niet slechts beperkt blijft tot het uiteindelijke streefbeeld. Een dergelijke beperking kan veel onrust veroorzaken: "Wat moeten we nu als eerste oppakken en welke onderdelen pakken we nog niet op of richten we in met een ander ambitieniveau; houden we dan nog wel een werkbaar geheel over op datum x?" Zonder antwoord op zulke vragen zal het realisatietraject moeilijk van de grond komen. Dus wanneer het streefbeeld is gedefinieerd, dan is het 'architectureren' nog niet klaar, maar dan begint het pas! De volgende stap is dan ook het definiëren van een aantal tussenliggende architecturen, waarlangs het gemeenschappelijk streefbeeld gerealiseerd zal worden. Nadat een gemeenschappelijk streefbeeld is gevormd heb je slechts groen licht, daarna moeten we ook echt gaan rijden! Hierin blijkt de echte kunst en kunde van de procesarchitect. Een kunst of kunde die procesarchitecten vaak onvoldoende bezitten, of waar ze menen 'niet van te zijn'. Architecten voelen zich vaak meer verbonden met het architectuurproduct, in de vorm van een fantastisch vergezicht, dan met de verandering die nodig is om dit te realiseren. En dat is jammer, want met het neerzetten van een streefbeeld alleen is er nog niets gerealiseerd.

Het bezit van een streefarchitectuur is wel een voorwaarde om in beweging te komen, maar veelal niet voldoende om in beweging te blijven. In één keer naar de streefarchitectuur betekent namelijk al snel een erg ambitieuze, risicovolle, verbouwing. Alleen al omdat de winkel open moet blijven tijdens de verbouwing, is het zaak beheerst te verbouwen, ofwel niet alles tegelijk. Dit betekent dat er tussenplateaus gedefinieerd moeten worden: 'architectureren' van procesinrichting voor een specifiek tussenplateau, dat na realisatie

een voor het bedrijf operationeel werkbaar situatie oplevert en dat elementen bevat die voorsorteren op de eindarchitectuur. Behalve dat de verandering langs deze plateaus meer beheerst verloopt, geeft een eerstvolgend tussenplateau meer zin aan ons denken en doen van vandaag en morgen. De eindarchitectuur wordt vaak als dusdanig ver in de tijd liggend ervaren, dat we tenminste vandaag en morgen nog niet hoeven te veranderen om daar ooit te komen.

Het in beweging komen, op weg gaan en inrichten van een realisatietraject vergt geheel andere competenties van de procesarchitect, dan het vormen van een streefbeeld. We komen hier op het gebied van verandkunde en verandermanagement. Inzicht hebben in de huidige situatie is in deze fase van groot belang. Als procesarchitect sta je voor de uitdaging om een 'eerst-volgend-haalbare-situatie' te definiëren vanuit de bestaande inrichting (tussenplateau). Inzicht in de huidige inrichting geeft zicht op de mogelijkheden en onmogelijkheden van voorgestelde veranderacties. Alleen via dit inzicht is het mogelijk om een plateau te definiëren dat rekening houdt met het verandervermogen en de veranderbereidheid van de organisatie. Wellicht dat de procesarchitect die minder goed is in het definiëren van mooie streefbeelden, maar wel goed is in het creëren en in stand houden van beweging, uiteindelijk meer succesvol is, dan zijn collega die blijft zitten achter de tekentafel.

### Conclusie

Om een organisatieverandering succesvol door te voeren, moet je als architect oog hebben voor een handvol mogelijke blinde vlekken. De vijf valkuilen die wij vanuit de praktijk zien hebben te maken met de architectuur als product, met het totstandkomingsproces, met het inrichtingsaspect IT, met het moment waarop de architect van het toneel verdwijnt en met verandkundige competenties.

Ongetwijfeld legt elke architect andere accenten, en zo heeft elke architect 'zijn eigen valkuilen'. Het schaap met de vijf poten bestaat niet. Zolang andere personen deel uitmaken van het veranderteam die hier wel aandacht voor hebben is er niets aan de hand. Maar zorg wel dát het gebeurt!

### Charley Hofman en Mike Sanderman

C.C. Hofman (charley.hofman@ordina.nl) is sr. management consultant bij Ordina.

Ir. M. Sanderman (mike.sanderman@ordina.nl) is procesarchitect bij Ordina.

Met dank aan Drs. M.A.J. Bonenkamp, J.E.C. van Koppen en Drs. I. de Waal.