
Beheer, projectmanagement en architectuur: een onmogelijk trio?

Beheer, architectuur en projectmanagement lijken elkaar soms de tent uit te vechten. Men lijkt in verschillende werelden te leven, met verschillende normen en waarden. En dat leidt tot botsingen en irritaties. Dat is jammer. In dit artikel een pleidooi om de samenwerking te herijken en het beste in elkaar naar boven te halen in plaats van het slechtste.

Onlangs had ik een korte conversatie met een database administrator die mij aan het denken zette. De betreffende database administrator had vrij, het was in de kerstperiode, maar hij kreeg een bericht op zijn mobiel van het werk. Of hij een hersteloperatie kon uitvoeren. Dit ontlokte hem zo'n diepe zucht dat ik informeerde wat er aan de hand was. "Ach," zei hij, "ik vind het helemaal niet zo erg om zo'n hersteloperatie uit te voeren, maar ik word een beetje moe van het feit dat het steeds vaker voorkomt." Die applicaties worden tegenwoordig steeds zwakker gemaakt lijkt het wel. Vroeger was het uitvoeren van een hersteloperatie een uitzondering en zocht men meteen naar de oorzaak. Tegenwoordig is het gewoon geaccepteerd dat er af en toe iets mis gaat, doen we de hersteloperatie, en wachten we gewoon af tot het weer fout loopt. Dat verhoogt je motivatie niet."

Ik begreep zijn frustratie meteen. Ik ben IT-architect en geen beheerder. Maar ik herkende iets in de onderliggende spanning tussen het snelle implementeren van allerlei nieuwe functionaliteit en het onderhouden van een gezonde informatiehuishouding.

Onder architecten vormt het spanningsveld tussen architect en projectmanager een populair gespreksonderwerp. Het

lijkt soms of de twee in verschillende werelden leven, met verschillende normen en waarden. Elke architect kan zo het volgende rijtje van verschillen opsommen:

- De architect richt zich op de langetermijnvisie voor de organisatie, de projectmanager op de kortetermijndoelstelling van het project.
- De architect praat en schrijft in abstracte termen, de projectmanager is concreet.
- De architect heeft geen budgetverantwoordelijkheid voor projecten, de projectmanager heeft een sterke focus op inzet en gebruik van resources.
- De architect stelt normen, de projectmanager krijgt normen mee als randvoorwaarden.

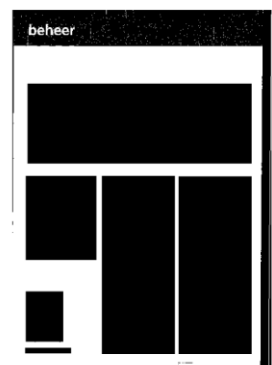
Vervangen we in dit rijtje het woord architect door beheerder, en passen we de formulering een beetje aan, dan is het resultaat opeens heel herkenbaar voor beheerders:

- De beheerder richt zich op de langetermijn-betrouwbaarheid voor de organisatie, de projectmanager op de kortetermijndoelstelling van het project.
- De beheerder praat en schrijft in termen van continuïteit, de projectmanager praat en schrijft in termen van verandering.
- De beheerder heeft geen budgetverantwoordelijkheid voor projecten, de projectmanager heeft een sterke focus op inzet en gebruik van resources.

- De beheerder stelt onderhoudsnormen, de projectmanager krijgt normen mee als randvoorwaarden.

Kijkend naar deze twee opsommingen, lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat architecten en beheerders meer met elkaar gemeen hebben dan architecten en projectmanagers of beheerders en projectmanagers.

Het valt dus te verwachten dat architecten en beheerders veel met elkaar optrekken. Opmerkelijk genoeg valt dat in de praktijk zwaar tegen. Als ik in organisaties kom, merk ik dat beheer zelden wordt ingeschakeld bij het formuleren van architectuurprincipes. Terwijl beheersaspecten toch een uiterst belangrijke factor in de architectuur zouden moeten zijn. Een gemiste kans in mijn ogen. Want beheer heeft architectuur iets te bieden en andersom. Beheerders kunnen architecten gebruiken om hun wensen en eisen vanuit beheer bij de projecten te brengen. De architectuur die door de architecten wordt opgesteld, bevat principes en richtlijnen die als kaders dienen voor de oplossingen die in projecten gerealiseerd worden. In een organisatie die architectuur serieus neemt, wordt erop gestuurd dat projecten zich aan de kaders van de architectuur houden. Dit biedt beheer een kanaal om te borgen dat wat ontwikkeld wordt ook in beheer genomen kan worden. De toegevoegde waarde voor de architecten ligt in het feit dat bij beheer



veel waardevolle kennis aanwezig is van de bestaande situatie met al zijn risico's en sterke punten. Deze kennis kunnen architecten gebruiken om hun architectuurprincipes te toetsen op realisme en haalbaarheid. Zo kunnen architecten komen tot concrete, realistische architectuurprincipes die to-the-point zijn.

De gevoelde tegenstelling tussen architecten en beheerders enerzijds en projectmanagers anderzijds kan gemakkelijk doorschieten naar een 'wij tegen hen'-sfeer. Dat is natuurlijk niet de bedoeling. Architecten, beheerders en projectmanagers hebben ieder hun eigen bijdrage aan de organisatie. En al deze bijdragen zijn onmisbaar. Het gaat er dus niet om dat een van de partijen het moet winnen van de andere. Waar het om gaat is dat de partijen een manier van samenwerken vinden, die het beste in allen naar boven haalt, in plaats van het slechtste. Het spanningsveld zal blijven bestaan, de kunst is om er een gezond spanningsveld van te maken in plaats van een verlamd spanningsveld. Zo kunnen projectmanagers beheerders en architecten lastig vinden, omdat deze altijd maar belemmeringen opwerpen en zeggen dat dingen niet kunnen. Maar ze kunnen het ook op een andere manier benaderen. Ze kunnen bijvoorbeeld beheerders heel goed gebruiken om tot een betere risicobeheersing van hun project te komen. Andersom kunnen beheerders en architecten projectmanagers lastig vinden, omdat ze steeds maar hun eigen gang willen gaan. Maar ze hebben de projectmanagers wel nodig om vernieuwing door te voeren, en om, wat in veel organisaties het geval is, de hoognodige sanering van de huidige lappendeken aan applicaties en infrastructuur te realiseren.

Soms lijkt het een onmogelijk trio, de combinatie projectmanager, beheerder en architect, dat in verschillende werelden leeft. Als we echter onze verschillen accepteren en van elkaars sterke punten gebruik leren maken, heeft het de potentie een heel krachtig trio te worden. Grote ontwikkelingen in de organisatie vormen een goede hefboom om deze nieuwe samenwerking vorm te geven. En grote ontwikkelingen zijn er op dit moment te over. Een voorbeeld is de huidige golf aan fusies en overnames. Fusies en overnames leiden al gauw tot grote ingrepen in de informatiehuishouding. Een prachtige kans om gezamenlijk te zorgen voor een nieuwe, gestroom-

lijnde, onderhoudsvriendelijke en flexibele informatiehuishouding. Een ander voorbeeld is de opkomst van het service georiënteerde denken (SOA). Ook dit is een prachtige hefboom voor de nieuwe samenwerking. Immers, men roept om het hardst dat SOA nooit een succes kan worden als alle drie disciplines niet vanaf het allereerste begin zorgvuldig en in samenhang ingericht worden. Zonder goed beheer wordt het een grote chaos met al die services. Zonder architectuur zijn de services volledig onvergelijkbaar en wordt het nooit een soepel samenwerkend geheel. Zonder projecten komen er helemaal geen services.

Beheer, projectmanagement en architectuur: een onmogelijk trio? Het lijkt mij niet. Ik wil daarom pleiten voor een gezamenlijke agenda voor beheerder, projectmanager en architect:

- Laten we de onderlinge samenwerking herijken en gebruikmaken van elkaars kennis en kracht. Iedere verandering in de organisatie, SOA, fusies, et cetera, kan een hefboom bieden om deze herijking op te pakken.
- Laten we als architecten en beheerders de krachten bundelen om heldere, realistische en to-the-point-richtlijnen op te stellen ten behoeve van ontwikkeling. Dit vraagt erom dat de rol van beheerders in het architectuurproces expliciet gemaakt wordt. Dit geldt voor architectuur op alle niveaus.
- Laten we als projectmanagers de beheerders en architecten niet als remmers beschouwen, maar als een integraal onderdeel van het proces om tot een goed eindresultaat te komen. Dit vraagt erom dat de rol van beheerders en architecten in het projectproces expliciet gemaakt wordt.

Een beetje ongemakkelijk zal het trio altijd wel blijven. Maar dat is een gezond spanningsveld dat vooral moet blijven bestaan. Het zit verankerd in de verschillende taakstellingen en is de enige manier om een optimaal resultaat te bereiken.

Aan ons de taak er een gezond spanningsveld van te maken dat het beste in ons naar boven haalt, in plaats van een verlamd spanningsveld dat het slechtste in ons oproept. Dit lukt alleen als alle drie partijen het speelveld erkennen en hun rol daarin pro-actief oppakken.



Marlies van Steenbergen

Marlies van Steenbergen is docent ICT architectuur bij Pro Education. Ze is werkzaam als principal consultant enterprise architectuur bij Sogeti Nederland B.V. (marlies.van.steenbergen@sogeti.nl). Naast haar werk bij Sogeti is ze lid van de redactie van het elektronische tijdschrift 'Via Nova Architectura', en lid van de NAF werkgroep Architectuur en Projectmanagement.
