

**Column,
uitgesproken ter gelegenheid van DYA dag 2009 in het Spant! in Bussum**

Over IT-alchemy en andere zonden

Jan Hoogervorst

Dames en heren,

Het motto van deze DYA-dag heeft als vraag “Welke architectuurmethode kiest u: DYA of TOGAF?”. Op zich getuigt het van lef om op een DYA-dag over een andere architectuurmethode te praten dan DYA, en nog meer lef om het dan over TOGAF te hebben.

Ik ga niet inhoudelijk op deze methoden in, maar beperk mij tot de vraag onder welke condities ze succesvol kunnen worden toegepast.

Waar moeten we bij de term ‘methode’ aan denken? Je kan zeggen dat een methode staat voor een systematische manier om iets te bereiken. Anders gezegd, een methode verwijst naar een set van procedures en technieken binnen een bepaalde discipline of kennisdomein voor het uitvoeren van zekere taken. In ons geval betreffen die taken het definiëren van architectuur. Over het begrip ‘architectuur’ is veel te zeggen. In ieder geval geldt dat architectuur te maken heeft met ontwerp. IT-architectuur betreft het ontwerpen van IT-systemen, en enterprise architectuur het ontwerpen van organisaties.

Met dat ontwerpen is overigens veel mis, en organisaties besteden er nauwelijks aandacht aan. De condities voor het succesvol toepassen van architectuurmethoden zijn dus niet gunstig.

In 2007 verscheen er een interessante studie van McKinsey, waarin werd opgemerkt dat “ .. *most corporate leaders overlook a golden opportunity to create a durable competitive advantage and generate high returns for less money and less risks by making organizational design the heart of strategy*”. Management roept vaak allerlei fraaie wenselijkheden - hogere klanttevredenheid, organisatorische wendbaarheid, lagere kosten, om maar wat te noemen - maar de vraag hoe dat allemaal tot stand moet komen wordt niet gesteld. Soms worden de investeringsregels aangescherpt, of wordt de hiërarchische hark wat veranderd. Maar dat leidt meestal tot niets. Een hark is overigens nuttiger in de tuin.

Om de eerder genoemde McKinsey-studie nog eens te citeren: “*They (het management-JH) would be better off by focusing on organizational design*”. In dat organisatorisch ontwerp dient IT integraal aandacht te krijgen. In het boek van Nicholas Carr, getiteld “*IT doesn’t matter*” - ook een hoopvol thema overigens - staat dan ook terecht dat “*Better enterprise performance would tend to come not from technology itself, but from organizational-, people-, and process changes, made in the wake of installing technology*”. Het heeft alles dus te maken met samenhangend en geïntegreerd ontwerp, waarvoor architectuur de richtinggevende sturing biedt. Een dergelijke benadering komt echter, zoals gezegd, zelden voor.

Ik waag de stelling dat het ontwerpen van organisaties zich verhoudt tot het ontwerpen van vliegtuigen als Icarus tot een 747. Wij zouden er niet aan denken om in een vliegtuig te stappen dat op dezelfde, rommelige manier als organisaties in elkaar is geknutseld. Maar bij organisaties stappen we vrolijk aan boord. Die vrolijkheid is overigens van korte duur als blijkt dat 70% tot 90% van strategische initiatieven faalt. In mijn vliegtuigmetafoor: 70% tot 90% van de vluchten faalt op enigerlei wijze.

Duidelijk is dat -als je geen aandacht hebt voor het ontwerp- er verder ook geen noodzaak is je druk temaken over een architectuurmethode.

“Hoe komt dat?”, zult u vragen, “dat gebrek aan aandacht voor ontwerp?”

Ja, dat is een gevoelig punt, want de vraag is of een eerlijk antwoord mogelijk is zonder een zekere beroepsgroep te diskwalificeren. Laat ik het netjes proberen te formuleren: het komt door jaren van ineffectieve managementopleiding en -opvattingen. Daarbij gaat het vooral om planning, budgets en targets. Luister naar wat een recent boek onder de titel “From Business Strategy to IT Action” beweert: *“What does it take to control IT costs and produce higher IT impact? Simply, we need effective planning processes, appropriate resource decisions, and workable budgets”*. Management speelt in die visie uiteraard een centrale rol: *“The key cause and effect on the bottom line is management action”*. Een kind kan dus de was doen, en dat doet ‘t dan ook.

Anderen (in een boek over Enterprise IT-architecture) stellen: *“Strategies therefore are plans defined to provide mechanisms for achieving organizational goals. Organizational-level goals are then passed down to individual managers and their staffs. This enables units to understand what must be achieved at a micro, and ultimately, an individual level, to ensure that the organization is successful.”*

Weer anderen menen dat strategic information systems planning een goede methode is voor het realiseren van business- en IT-alignment. Hoe kan je het bedenken? Waaruit maar weer eens blijkt dat “some folks are wise, and some otherwise”.

Nu we toch onder elkaar zijn: ... die onzin gelooft u toch ook niet? Hoe zou planning - het realiseren van een schema voor activiteiten - nu in hemelsnaam business- en IT-alignment kunnen realiseren? Dat is hetzelfde als zeggen: Ik plan de bouw van mijn huis en daardoor heb ik alignment tussen - ik noem maar wat - comfort en veiligheid. Ik zou zeggen, dat hangt van het ontwerp af. Het kan overigens nog erger. In een boek over IT portfolio management observeren de schrijvers dat *“Research has found that 70% of IT projects are deemed unsuccessful”*. Daar waren wij inmiddels ook achter. Maar zij stellen: *“The root cause is failure to define success criteria at the start of the project”*. Het is dus eigenlijk slechts een definitieprobleem! Je moet gewoon je succescriteria noemen, en daarna komt het allemaal prima voor elkaar. Het geloof in de top-down, managementgestuurde benadering is daarbij diep verankerd: *“Once the corporate*

planning system has been set up, immediate and lasting benefits will percolate downwards from it and exert a unifying influence on the efficiency of the whole”.

Overigens, dit werd niet opgeschreven in de tijd dat we nog in alchemie geloofden. Nee, dit wordt allemaal geschreven in de 21ste eeuw. Iemand zei eens: “ ... *de twee meest voorkomende elementen in het universum zijn waterstof en domheid... Management, althans een belangrijk deel daarvan, handelt volgens het motto van de Orwelliaanse ‘nieuwspraak’: “onwetendheid is kracht”.*”

Duidelijk is wel dat binnen deze onwetendheid aandacht voor organisatorisch ontwerp volstrekt afwezig is. Alles wat het management wil, zakt onmiddellijk - top-down - in een managementsysteem dat slechts ingericht is voor planning. Nog relatief vage intenties worden direct projecten, met alle gevolgen van dien. Ik heb dat wel eens eerder ‘Columbus Management’ genoemd: toen we vertrokken - lees: het project startten - wisten we niet waar we aan begonnen, en toen we aankwamen - lees: het project opleverden - wisten we niet waar we waren, en dat alles met geleend geld.

Wat is eigenlijk een project? Een gangbare definitie luidt: een project is een zorgvuldig gepland en georganiseerd geheel van activiteiten voor het realiseren van een specifiek, duidelijk gedefinieerd doel. Vele strategische initiatieven zijn - overigens begrijpelijk - nog zeer vaag en daardoor inherent ongeschikt voor een projectbenadering. Juist via het ontwerpproces - waar architectuur richting aan geeft - worden zaken concreet en zodanig specifiek dat projectuitvoering uiteindelijk mogelijk wordt. Ontwerpen - en de creativiteit daarbinnen - is het scharnierpunt tussen enerzijds ‘sense making’ omtrent allerlei strategische initiatieven en doelstellingen, en anderzijds de organisatorische realisatie die daar invulling aan geeft.

Als u, bij wijze van voorbeeld, een vage strategische notie heeft omtrent een erfafscheiding, dan praten we dus nog niet over een project. Via het ontwerpproces omtrent de erfafscheiding - waarin allerlei stakeholders worden betrokken - worden eisen en beperkingen helder, en wordt duidelijk of het een

hek, heg, schutting of muur moet worden. Daarna, als zaken volstrekt helder zijn, kunnen projecten worden gedefinieerd. De projectportfolio volgt dus uit het ontwerp. Uit dit voorbeeld blijkt ook dat ik er mordicus tegen ben dat in projecten wordt ontworpen. Projecten moeten een gedefinieerd ontwerp .. of deel daarvan .. uitvoeren. Alleen dan is succesvolle projectuitvoering mogelijk. Dit alles geldt vergelijkenderwijs ook voor organisaties. Echter, wij zagen dat aandacht voor het ontwerp en het ontwerpproces veelal afwezig is. De gevolgen kennen we: een business- en IT-alignment crisis die zich al 30 jaar voortsleept.

En nu zit u hier en wordt u geacht zich druk te maken over een architectuurmethode. Hoe nu verder? Is er hoop? Jazeker ... af en toe zijn er voorbeelden van bedrijven, organisaties en instellingen die aandacht voor organisatorisch ontwerp demonstreren. Het feit dat u hier zit is ook bemoedigend. Ook in de literatuur is die aandacht merkbaar via het verschijnen van boeken waarin het belang van organisatorisch ontwerp - en daarbij een architectuurmethode - centraal staat.

Maar ik moet u waarschuwen. De citaten die ik eerder gaf kwamen uit boeken geschreven vanuit de IT-discipline. Er zijn dus - om een bijbelse uitdrukking te gebruiken - valse profeten onder ons. U kijkt nu wat ongemakkelijk om u heen, je weet tenslotte maar nooit. Alert moet je natuurlijk altijd zijn, maar hier lijkt mij het gevaar niet groot. We zijn geïnteresseerd in architectuurmethoden en dus in ontwerp. Alhoewel, ik zag net iemand waarvan ik dacht...

Afijn, hoe dit ook zij, vermijdt congressen waar valse profeten u proberen wijs te maken dat planninggeoriënteerde aanpakken, of het managen van een portfolio van projecten, business en IT alignment realiseren. Nee, luister naar echte profeten. Die overtuigen zich er eerst van dat hetgeen zij voorspellen ook werkelijk gebeurt.