

Kickstart-aanpak

Toegevoegde waarde door persoonlijk meesterschap
en structuur in architectuur



THE UNIT. ●
COMPANY

Whitepaper

Kickstart-aanpak Kentalis

**Toegevoegde waarde door persoonlijk meesterschap
en structuur in architectuur**

Naar aanleiding van onze TOGAF®-training vroegen de architecten binnen Kentalis, Dirk Hooft van Huysduynen en Thomas Barten, of wij hen ook konden ondersteunen in het opzetten en professionaliseren van de architectuurafdeling. Het ontbrak binnen Kentalis namelijk aan een duidelijke architectuur en governance, waardoor het leek alsof de waan van de dag regeerde. Ook op persoonlijk vlak liep het team tegen obstakels aan; ze waren nog zoekende naar de mindset die een impactvolle architect kenmerkt. In deze whitepaper lees je meer over de unieke kickstart-aanpak die The Unit Company hen bood om te helpen bij het opzetten van de architectuurafdeling en het behalen van hun persoonlijke doelen.

Over Kentalis

Kentalis is een zorg- en onderwijsinstelling voor mensen die een taalontwikkelingsstoornis (TOS) hebben of slechthorend, doof of doofblind zijn. Kentalis zorgt dat deze mensen kunnen communiceren en begrepen worden in de samenleving. Zij dragen daaraan bij door middel van diagnostiek, wetenschappelijk onderzoek, zorg, onderwijs en onderwijsondersteuning.



André van der Woude

André is al ruim 15 jaar werkzaam als project- en verandermanager op het gebied van procesmanagement, informatievoorziening, control en software-implementaties. Met zijn structurele aanpak, vermogen om bruggen te slaan en expertise helpt hij organisaties verder. Vanuit The Unit Company besloten we dat André's eigenschappen perfect aansluiten bij het vraagstuk waar Kentalis mee worstelde.

Eerste inventarisatiegesprek

Voorafgaand aan het kickstart-traject werd in een inventarisatiegesprek bij Kentalis op locatie de wensen en doelen van de organisatie duidelijk opgesteld. Dit vormde het vertrekpunt. Vanuit The Unit Company is vervolgens André van der Woude benaderd om dit kickstart-project te begeleiden. André leek ons een perfecte match; hij beschikt over een berg ervaring in proces-management en verander-vraagstukken. Als geen ander weet hij de pijnpunten om te buigen in actiepunten voor verbetering.

Drie stappen voor verbetering

Onze kickstart-aanpak om architectuur te verbeteren bestaat uit een drietal stappen, maar in essentie is het een continu proces van verbeteringen. Allereerst kijken we naar de huidige situatie en brengen we de gewenste situatie in kaart. Vervolgens wordt dit door middel van best practices vertaald in een verbeterplan. Dit plan beschrijft op welke manieren de veranderingen geïmplementeerd kunnen worden en wat er nodig is om tot de gewenste eindsituatie te komen. Gedurende al deze stappen wordt periodiek geëvalueerd en door middel van coaching sessies worden verbeteringen in het veranderproces gegeven. Op deze manier kunnen in korte tijd de architectuurafdeling en -rollen worden geprofessionaliseerd. Op de volgende pagina's bespreken we de inhoud van de stappen in meer detail en de invulling van iedere stap bij Kentalis.

1

Nulmeting

Kickoff Kickstart- sessies

In de nulmeting worden de huidige situatie en de knelpunten uiteengezet. Hiervoor is het essentieel om met een kritische blik naar de architectuur en de onderliggende functies te kijken. Enkele vragen die dit proces op gang kunnen brengen:

1. Waarom lopen zaken niet of onvoldoende?
2. Waar ben ik zoal druk mee?
3. Ben ik met de goede dingen bezig?
4. Wat moet ik doen om architectuur op de kaart te zetten in de organisatie?
5. Wat moet er gebeuren op ICT- / architectuurgeschiedenis?
Waar liggen de prioriteiten?
Waar moet de focus op worden gelegd?
Op welke manier scheiden we hoofdzaken van bijzaken?

Ook binnen Kentalis zijn deze vragen behandeld en daarin kwamen direct de kernpunten naar voren. Er was behoefte aan verbetering in de architectuur, het ontbrak aan structuur in de architectuurfunctie en de waan van de dag regeerde.

Benoem Knelpunten

Tijdens de eerste sessie werden dan ook de volgende kernpunten opgesteld die aangaven op welke manier de architectuur binnen Kentalis vorm moest krijgen:

- Er is behoefte aan meer structuur in de architectuurfunctie en coaching bij de persoonlijke invulling.
- Inzicht in de invulling van architectuur
- Een duidelijk onderscheid tussen:
 - Architectuurbureau
 - Functie (Enterprise- en ICT-architect)
 - Persoonlijke invulling
- Voor de ontwikkeling van architectuur is een roadmap opgesteld voor het architectuurbureau en persoonlijke ontwikkelplannen.

Tijdens de inventarisatiesessie op de eerste dag werd vanuit de architecten duidelijk dat ze teveel werden geëld door de waan van de dag en dat er te weinig aandacht was voor het bespreken van architectuur en de ontwikkeling hiervan.

De gestructureerde aanpak van André was dan ook welkom. Hij bracht de tekortkomingen in de huidige situatie in kaart, evenals een helder doel voor ogen waarnaar toe gewerkt kan worden.

Van droombeeld naar mindset

Een belangrijke stap binnen ieder veranderproces - en dus ook binnen Kentalis - is het visualiseren van een droombeeld. De volgende vragen zijn hiervoor door de architecten in beeld gebracht:

- Hoe zie je de rol van een architect?
- Waar word je enthousiast van?
- Wat vind je belangrijk?
- Waar krijg je energie van?

Dit droombeeld kwam vervolgens in het hele professionaliseringstraject terug; bij het uitwerken van de blauwdruk van het architectenbureau, tot de invulling van de eigen functie binnen de organisatie tot aan persoonlijke effectiviteit en plezier in het werk.

Toekomst in Beeld

2

Implementeren en Verbeteren

In het kickstart-traject is gekozen om vanuit de gewenste situatie terug te redeneren naar de huidige situatie. De aanvliegroute hiervoor is om met elkaar de bouwstenen van de architectuurfunctie breed te beoordelen en zo een beeld te vormen van de gewenste situatie. De gap tussen de huidige en gewenste situatie is aan de hand van de onderstaande onderwerpen in beeld gebracht.



Bridging the Gap



Doelstellingen
architectuur



Rollen
(taken, bevoegdheden en verantwoorde-
lijkheden binnen architectuurfunctie)



Stakeholders



Globale beschrijving huidige
architectuur en doel-architectuur



Architectuurprincipes
(voor business-, informatie-
en technische architectuur)



Architectuur Governance



Beschrijving van het
architectuurproces



Belangrijke thema's



Voor het verbeterplan is een roadmap opgesteld dat uit verschillende niveaus bestaat, met als onderliggende vraag:

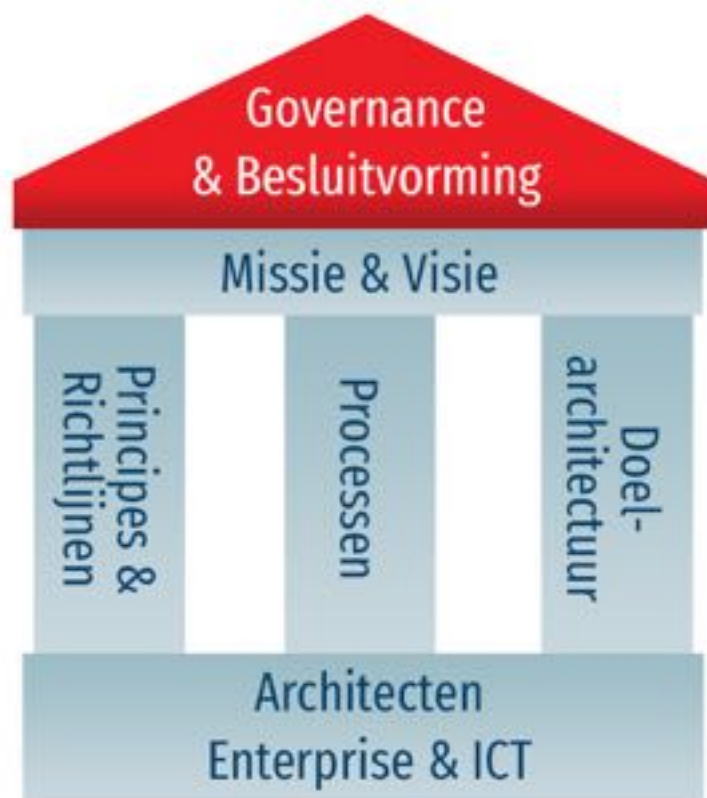
'Hoe komen we van een cijfer 6 naar een cijfer 8?'

Er wordt telkens een gestructureerde manier van denken gehanteerd, om zo voor ieder niveau tot antwoorden te komen. Vanuit de onderwerpen werd gewerkt aan verbeteracties voor het architectuurbureau, de architectuurfunctie (Enterprise en ICT) en de persoonlijke invulling en effectiviteit van de medewerkers zelf.

Opzetten architectuurbureau

Binnen Kentalis ontbrak een duidelijke invulling van het architectuurbureau. André besloot daarom gestructureerd te werk te gaan en het bureau op te zetten. Een belangrijke stap hierin was het bouwen van een fundament voor de toekomst.

Fundering architectuur- bureau



Bovenstaand raamwerk helpt bij het verbeteren van het architectuurbureau, bewustwording waar de architect echt voor staat, waarvoor hij verantwoordelijkheid draagt en welke toegevoegde waarde architectuur te bieden heeft voor de organisatie. Ook helpt het bij het benoemen van de kernpunten zoals die eerder genoemd zijn en biedt het deels de mogelijkheid om deze kernpunten te analyseren.

De architecten hebben de uitwerking van de huidige en gewenste situatie voorgelegd aan hun leidinggevende binnen Kentalis en om een akkoord gevraagd voor het verbeterplan en hun commitment. Hier hebben ze toestemming voor gekregen.

Richting de juiste mindset

Er is periodiek een ontwikkelsessie geweest waarin de leerervaringen en voortgang op het ontwikkelplan is besproken. Hierbinnen was ook ruimte om te kijken naar het persoonlijk functioneren van de architecten. Op deze manier werd de juiste mindset gekweekt en bood het de architecten een vangnet om op terug te vallen. Waar de voortgang van het ontwikkelplan en bijbehorende uitdagingen gezamenlijk werd besproken, werd het persoonlijk functioneren één op één onder de loep genomen.

Handel als architect vanuit verschillende rollen

Bepaal welke rollen de architect kan vervullen en neem op het juiste moment de juiste rol en mindset aan. In het traject met Kentalis zijn de volgende drie rollen onderscheiden.



Hoeder

- Ondersteunen van de afstemming tussen strategie en operatie, evenals business en IT, zodat veranderingen in lijn zijn met de strategie en doelstellingen.
- Geven van inzicht en zekerheid in de huidige en gewenste inrichting, evenals de samenhang tussen de organisatie, processen en informatievoorziening.
- Verbeteren van de kwaliteit van oplossingen
- Vereenvoudigen van ontwikkeling en onderhoud
- Verlengen van de levensduur.

Adviseur

- Opstellen architectuur requirements o.b.v. Referentie Architectuur.
- Begeleiden projectteam bij het maken van de juiste keuzes, vanuit het gezichtspunt van de langere termijn en het grotere geheel.
- Borgen van de resultaten van dat project in de Referentie Architectuur.



Politieagent

- Controleren of de verschillende producten die door het project worden opgeleverd voldoen aan architectuur requirements.

Persoonlijke Ontwikkeling

Persoonlijke ontwikkeling is bij de deelnemers van een veranderproces een belangrijk element, maar blijft vaak onderbelicht. Daarom heeft André hier samen met de architecten terugkerend aandacht besteed. Het veranderen van een mindset kost tijd en het vraagt om het stellen van de juiste vragen. De takeaways die aan bod kwamen en ook vaak terugkomen bij andere organisaties:

- **Verleg je aandacht en tijd.**

Vaak regeert de waan van de dag, maar verleg de focus naar het invullen van de functie als architect. Dit betekent in veel gevallen dat men afscheid moet nemen van zaken die alle incidentele aandacht en inspanning vragen. In plaats daarvan wil je taken doen die vallen onder je functieomschrijving; hierover kun je afspraken maken met de leidinggevende.

Persoonlijke Ontwikkeling

- **Bepaal je profilering.**

Hoe wil je dat de organisatie je ziet?

Waar sta je voor?

Welke zaken vind je belangrijk?

- **Kies je onderwerpen.**

Maak keuzes in de onderwerpen waaraan gewerkt moet worden. Bepaal welke zaken er spelen binnen de organisatie en maak afspraken over wat je rol en toegevoegde waarde hierbinnen wordt.

- **Creëer structuur**

Zonder structuur is het lastig werken. Dankzij een (wekelijkse) planning wordt duidelijk waar je aan werkt. Maak hier afspraken over met afnemers en leidinggevend. Zorg voor overeenstemming over de taken breng een duidelijke prioritering aan.

- **Plan overlegmomenten in.**

Bila's of andersoortige overlegmomenten komen van pas om het werk af te stemmen en de vervolgstappen duidelijk te krijgen. Ook helpen deze overlegmomenten om je werkzaamheden te plannen en klaar te hebben voor afstemming met andere stakeholders.

- **Maak tijd vrij voor professionalisering.**

Draag actief bij aan het professionele karakter van het architectenbureau. Communicatie met andere stakeholders is hierbij de sleutel. Zoek aansluiting bij de dagelijkse praktijk, zodat het praktische aspect en de kennisopbouw gelijk opgaan. Benoem de proeftuinen waar je je in bevindt en communiceer over zaken die je anders wilt aanpakken, zodat de omgeving dit ook weet en hierbij kan helpen.

- **Maak de zaken niet te mooi.**

Meestal is goed, goed genoeg. Probeer jezelf niet te verliezen in de details, maar kijk naar het grotere geheel en naar je einddoelen.

3

Evaluatie

Zelfreflectie is een belangrijk instrument om op het juiste pad te blijven. Gedurende het ontwikkeltraject werd herhaaldelijk de vraag gesteld of we wel met de goede dingen bezig waren en of we de goede dingen op een slimme manier deden. Dit kun je op een persoonlijk vlak doen, maar natuurlijk ook breder trekken naar het gehele architectuurbureau. Probeer jezelf en de organisatie uit te dagen en stuur waar nodig bij in overleg met de stakeholders.

Durf in de spiegel te kijken



Resultaat

Samen met André van der Woude heeft The Unit Company ervoor gezorgd dat het architectuurbureau binnen Kentalis staat. Dankzij de structurele aanpak neemt de toegevoegde waarde van architectuur in de organisatie toe. De architectuurrollen zijn duidelijk gedefinieerd en de bijbehorende mindset is geïmplementeerd. Deze kickstart-aanpak heeft dan ook zijn waarde bewezen; alle bouwstenen staan. De architecten van Kentalis zijn klaar om hun rol zelfstandig te vervullen en de architectuur afdeling verder uit te bouwen.

Enthousiast over onze aanpak?

The Unit Company kan ook uw organisatie helpen bij architectuurvraagstukken.
Neem vrijblijvend contact op.



Juul Beekers

Sales Executive The Unit Company

T: +31 (0)30 711 5646

E: Juul.Beekers@theunitcompany.com

THE UNIT.
COMPANY

www.theunitcompany.com