

De architect en zijn invloed: Een principekwestie?

Iedere architect heeft principes. De transitie van *rule-based* naar *principle-based* architectuur, afgedwongen door de immer groeiende complexiteit van systemen en druk op innovatie, heeft stevig wortel geschoten. Dat was in elk geval mijn eerste indruk toen ik architecten begon te benaderen over dit onderwerp: in de open en inspirerende gesprekken die ik met hen gevoerd heb, spraken ze met enthousiasme en begeestering over hoe zij vanuit principes hun werk benaderen. Ik had de bevoorrechte positie om bij diverse organisaties een kijkje in de keuken te kunnen nemen, en ik kan zonder meer stellen dat het onderwerp leeft.

Dat is niet direct verrassend, want principes zijn voor architecten vaak heel effectief. Principes helpen architecten om hun werk efficiënt te verrichten, bevorderen eenheid in besluitvorming, en vatten een grote hoeveelheid vakkennis samen in makkelijk deelbare, bondige formuleringen. Architecten met goed geformuleerde principes hoeven over veel onderwerpen niet in debat: het is meteen op hoofdlijnen duidelijk hoe er gehandeld moet worden. Kortom, architectuurprincipes bieden grote voordelen voor de organisaties waarin ze gehanteerd worden.

Toch staat hun effectiviteit niet buiten kijf: in mijn onderzoek stuitte ik regelmatig op een zekere problematiek rondom principes, die de moeite waard is om nader te beschouwen. Het blijkt namelijk dat principes veel makkelijker gemaakt zijn dan gebruikt: ik zou zelfs durven stellen dat architectuurprincipes vaak straal genegeerd worden door beslissers in een organisatie. Met alle gevolgen van dien. Want wanneer architectuurprincipes niet in overweging genomen worden door management en stuurgroepen, vallen er met regelmaat besluiten die voor architecten én voor de organisatie frustrerend kunnen uitpakken. Kortom: de weerbarstige praktijk leert dat, hoeveel belang de architect ook hecht aan zijn principes, ze elders in de organisatie lang niet altijd zo'n prominente rol krijgen toebedeeld. Daarom wil ik een aantal principes formuleren waarmee architecten hun principes effectiever aan de man kunnen brengen.

Wat gaat er mis?

Om te begrijpen waarom principes zo weinig invloed hebben in de besluitvorming van organisaties, is het nodig om te begrijpen wat de bouwstenen van invloed überhaupt zijn. Ik onderscheid daarbij drie elementen, die allen essentieel zijn om als professional dingen voor elkaar te krijgen. Dat zijn:

- Inhoud. Dit is de specialiteit van iedere architect: ze weten waarover ze praten. Architecten zijn een vanzelfsprekende autoriteit, met kennis op hoog niveau van applicaties, systeemlandschap, en onderlinge verbanden. Niet zelden zijn architecten de enigen in een bedrijf die over zo'n essentiële en gespecialiseerde kennis beschikken.
- Context. Daarmee heb ik het over de manier waarop besluitvorming geregeld is, de bedrijfscultuur, de precieze rol en het mandaat van de architect, hoe er met PSA's wordt omgegaan, de mate van overheidsbemoeienis, enzovoorts. Context is het ecosysteem van regels, procedures, en verwachtingen waarin je functioneert. Dit systeem maakt communicatie en besluitvorming overzichtelijk, maar kan ook vertragend en storend werken. Daarom is het zaak om er slim mee om te gaan. En dat vereist...

- Relationele intelligentie. Daarbij gaat het over je communicatievaardigheden: hoe je je gedraagt, hoe je spreekt en luistert, je karakter en je levenswijsheid. Architecten noemen dit vaak misprijzig “soft skills”, want relationele intelligentie en principes kunnen elkaar soms lelijk bijten: architecten houden er niet van om hun beslissingen door emoties te laten beïnvloeden. Toch maakt relationele intelligentie maar al te vaak het verschil tussen gelijk hebben en gelijk krijgen.

Architecten blinken vaak uit op de inhoud: principes worden nooit zomaar bedacht, maar berusten op decennia ervaring. Ze worden uitgebreid bediscussieerd met collega's en bekrachtigd in bijvoorbeeld een architectuurboard. Maar, je voelt hem al aankomen, principes schuren vaak met de context en worden lang niet altijd effectief gecommuniceerd.

Laat ik een voorbeeld geven: in mijn onderzoek bij een aantal bedrijven kwam ik regelmatig architecten tegen die weliswaar principes hanteerden, maar die lang niet altijd aan mij konden uitleggen. Soms werden de principes beschreven in een document dat zodanig uitgebreid was, dat niemand door de bomen het bos nog kon zien. In andere gevallen had de organisatie in kwestie de principes überhaupt niet vastgelegd. Vanuit de inhoud maakt dit wellicht niet uit – de aldaar werkzame architecten waren prima in staat om de relevante principes toe te passen wanneer de situatie daarom vroeg. Maar vanuit de *context* bekeken zijn dergelijke handelwijzen funest, want de bedenkers van de principes zijn niet de enige gebruikers. Heel simpel geformuleerd: wanneer je wilt dat de besluitvorming in een bedrijf rekening houdt met de principes, is het essentieel dat de principes begrijpelijk en toegankelijk zijn voor diegenen die de beslissing nemen. Dat was in slechts één van de bedrijven in mijn steekproef geval: zij hadden de architectuurprincipes doorvertaald naar concrete richtlijnen voor de business.

Architectuurprincipes zijn daardoor lang niet altijd duidelijk of toegankelijk voor besluitvormers.

Wat iedere architect moet weten over invloed

Tot zover de problematiek: maar je zult je afvragen, wat kan ik daar nou aan doen? Veel architecten zijn best in staat en bereid om het belang van architectuurprincipes te verkondigen, maar hebben bovenal het gevoel dat er niet naar ze geluisterd wordt. Dat komt omdat besluiten zelden tot nooit genomen worden op basis van inhoud alleen: je zin krijgen heeft meer te maken met je relationele vaardigheden als architect, dan met je inhoudelijke gelijk. Het is misschien frustrerend, maar wel waar: mensen zijn in de kern luie wezens.

Hersenonderzoeker Dick Swaab legt uit dat het voor ons evolutionair van belang is om op basis van zo min mogelijk informatie tot effectief handelen te komen. We krijgen immers een overdaad aan prikkels en data binnen – en als die van begin tot einde gefilterd en geïnterpreteerd moet worden, komen we nergens meer toe. De meest analytische mensen – architecten inbegrepen – ervaren die complexiteit vaak als stimulerend en interessant; maar de meeste anderen worden er alleen maar moe van.

Daarom moet je het slim spelen: principes zijn inhoudelijk simpelweg te complex en staan te ver af van de normale leefwereld om door te dringen tot het besluitvormingsproces van de meeste mensen. Dat klinkt misschien gemakzuchtig, maar daar kun je als architect wel degelijk je voordeel mee doen: je kunt als architect de oerdriften en shortcuts van de hersenen benutten om je zin te krijgen. Ik wil de architect daarom graag vijf gedragsprincipes meegeven die kunnen helpen om hun architectuurprincipes effectief te communiceren richting mensen die er ogenschijnlijk niet voor open staan:

1. Eerst geven, dan pas krijgen.

Dit is een van de fundamenteën van de marketingpsychologie: mensen zijn veel eerder bereid om iets te doen wanneer ze het gevoel hebben bij je in het krijt te staan. Je kent het vast wel: de krantenverkoper op straat zal je eerst een ‘gratis’ NRC meegeven, alvorens je een abonnement aan te bieden. Het lijkt doorzichtig, maar het werkt wel degelijk: uit onderzoek bij restaurants blijkt dat de ober maar liefst 23% meer fooi mag verwachten als hij na de rekening nog wat pepermuntjes komt brengen. Talloze onderzoeken wijzen op dit effect: als iemand het gevoel heeft je iets verschuldigd te zijn, zullen ze veel sneller meewerken.

Een voorbeeld uit jullie praktijk: een architect heeft geanticipeerd op een nog niet erkend probleem. Hij heeft uitgerekend hoe lang de bestaande infrastructuur het toenemende internet- en dataverkeer nog kan verwerken. Het antwoord blijkt: maximaal 15 maanden. Dus werk aan de winkel. Hij bereidt een fraaie visuele presentatie voor aan het management met een paar scenario's om het probleem op te lossen, en laat daarbij een schaal brownies rondgaan. Daarmee bouwt hij krediet op: er zal veel sneller worden meebewogen.

2. Creëer schaarste; maak het exclusief.

De Noors-Amerikaanse econoom Thorstein Veblen deed onderzoek naar het belang van zogenaamde jachtinstincten bij consumptiegedrag. Zijn fundamentele inzicht is dat de gepercipieerde waarde van een product primair afhankelijk is van schaarste, en niet zozeer de gebruikswaarde ervan. Simpel gezegd: mensen willen altijd meer hebben van iets waar weinig van is. Of het nou om kunst gaat, exclusieve wijn, *limited edition* uitgaven van kleren of muziek – het gaat als warme broodjes over de toonbank. Deze psychologische wet kan vertaald worden naar de wereld van de architect: geef beslissers het idee van een nu-of-nooit-moment. Dus niet: “We kunnen het aantal interfaces tijdens het inlogproces halveren,” maar: “Er zijn een paar momenten de komende vijf jaar dat we voor weinig geld de inlogsnelheid voor klanten kunnen verdubbelen. En *nu* hebben we zo'n moment.” De schaarste is hier niet het product, maar het moment: je stimuleert beslissers snel de knoop door te hakken, nu het nog kan, om spijt te voorkomen.

3. Appeleer aan het kudde-instinct

Mensen zijn in de kern een sociale diersoort: we hebben altijd in groepen geleefd. Instinctief voelen we ons veilig in sociale verbanden met anderen, terwijl we al gauw bang en depressief worden wanneer we er alleen voorstaan. Dat verlangen naar verbinding en sociale bedding kan ingezet worden om gedrag te beïnvloeden. Onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat je het hergebruik van handdoeken in hotels kunt verdubbelen, door te vermelden hoeveel anderen op deze etage dat ook doen; of dat meer mensen hun belasting op tijd betalen, wanneer je vermeldt dat 95% van de mensen in hun postcodegebied dat ook doet. Doorvertaald naar de context van de architect: stel, je ziet als architect in een ziekenhuis dat een bepaalde oplossing risico's meebrengt voor privacygevoelige informatie van patiënten. Daarmee zakt de gegevensbeveiliging onder de norm van andere zorginstellingen – en valt het ziekenhuis uit de lijst van de besten op dit gebied. Dat zullen de meeste directies een onprettige gedachte vinden.

Als je dan ook een oplossing kunt bieden waarmee dit scenario kan worden vermeden, zullen ze graag toehappen. En dat die dan precies past binnen jouw architectuurprincipes, is mooi meegenomen.

4. Image matters

Voor een onderzoek van de Washington Post speelde topviolinist Joshua Bell drie kwartier in een druk metrostation in Washington DC. Met zes Bachsonates, gespeeld op een handgemaakte Stradivarius van 3,5 miljoen dollar, haalde hij \$32 op van zo'n 1100 passerende voorbijgangers, van wie slechts een zevental stilhield om even te luisteren. Dit terwijl de man doorgaans wereldwijd voor uitverkochte concertzalen speelt. De les die we daaruit kunnen trekken: de geloofwaardigheid van de boodschapper beïnvloedt onze perceptie meer dan de inhoud van de boodschap. Iemand die voor kleingeld in een metrostation speelt, waarden we blijkbaar minder dan de man op het podium in de concertzaal – ook als hij letterlijk dezelfde prestaties levert. Je bent zo goed als andere mensen denken dat je bent. En dat heeft voor een groot deel met imago te maken. Hoe kun je je invloed als architect cultiveren?

- Publiceren, bij voorkeur via gezaghebbende platforms, en voor die publicaties ook aandacht vragen;
- In de schijnwerpers durven te staan en jezelf te laten zien. Bijvoorbeeld door stakeholders of stuurgroep op een voor hen interessant artikel te wijzen, of een kenniscgroep te leiden;
- Simpele antwoorden op complexe vragen kunnen geven, zonder gebruik van Gartner-kwadranten of iets dergelijks;
- De opbrengst van een congres delen, of nog beter, daar een lezing geven.

5. Wees aardig

Het lijkt een open deur: je vangt meer vliegen met honing dan met azijn. Niemand zal het ontkennen. Maar toch lijkt het voor veel architecten moeilijk om aardig te blijven als hun vak en expertise in het geding komen. Soms lijkt het alsof het ze niet kan schelen wat anderen van ze denken, onder het motto: mijn superieure inhoud is voldoende. Terwijl het er *echt* toe doet om wat vaker je zin te krijgen als mensen je aardig vinden. “Aardige” mensen geven hun gesprekspartner het gevoel dat ze er echt toe doen, dat ze betekenisvol zijn. Wat ik bij architecten vooral mis zie gaan, betreft de volgende punten:

- Echt luisteren. Dat betekent luisteren zonder – terwijl de ander praat – in je hoofd al een weerwoord aan het formuleren te zijn. En zonder zo snel mogelijk een oordeel te vellen over wat er gezegd wordt, maar juist even de tijd te nemen om de zaak te onderzoeken. Architecten weten vaak wel *erg* goed hoe het zit, en laten dat maar wat graag merken in woord en gedrag. Als je de ander meer ruimte geeft, zal je merken dat die ook ideeën heeft waar je als architect wat mee kunt.
- Schuif je ego aan de kant. Het voelt vaak heerlijk om een ander op zijn fouten te kunnen wijzen. Ook al is het voor jou meteen duidelijk dat iemand het niet allemaal even logisch op een rijtje heeft, helpt het meestal niet om heel triomfantelijk “zie je wel!” te roepen. Als je mensen zich een sukkel laat voelen, zijn ze niet meer geneigd om je iets te gunnen. Ook als je inhoudelijk gelijk hebt, kunnen ze je zelfs gaan saboteren. En daar schiet niemand iets mee op.

Tot slot

Architecten zijn een heel eigen diersoort, met een enorme kennis en een zeldzame intelligentie. Heel veel – en *steeds meer* – onderdelen van organisaties zijn afhankelijk van hun bijdrages. Maar toch verloopt de samenwerking vaak stroef: architecten worden door anderen buiten de vakgroep vaak gezien als nogal stroeve lui, gedreven door ondoorgrondelijke inhoudelijke overwegingen. In mijn rondgang langs verschillende organisaties leerde ik al gauw dat principes alléén, hoe goed ze inhoudelijk ook zijn, niet voldoende zijn om deze kloof te overbruggen. Maar architecten kunnen wèl leren om een vruchtbare voedingsbodem voor hun principes te creëren – door zich niet langer puur tot de taal van de inhoud te beperken, maar ook slim in te spelen op context en gedrag. Noem het de psychologische principes om architectuurprincipes beter te laten werken. Veel succes!

Lukas Straathof (1964) is partner bij The Human Effect en werkt als adviseur, trainer, en coach. Hij studeerde hotelschool, bedrijfseconomie en filosofie met verandermanagement als afstudeerrichting, en volgde diverse opleidingen op het gebied van systeemdynamica, coaching, en organisatieverandering. Hij heeft veel ervaring in ICT-consultancy en (Prince2) project- management, en werkte als gastdocent voor o.a. de Vrije Universiteit, Sioo en De Baak.