

ARCHITECTUUR VOOR MAN

De aanpak van de businessarchitect moet 'light and

Managers geven weinig prioriteit aan architectuur. Hoe moet een businessarchitect hiermee omgaan? In plaats van de typische architectuurartefacten zou hij actuele organisatievraagstukken en oplossingsvarianten centraal moeten stellen, zegt Louis Stevens. Architectuur op maat, daar draait het om.

door: LOUIS STEVENS beeld: SHUTTERSTOCK

Traditionele architectuurmodellen zijn ongeschikt voor een belangrijke doelgroep van de businessarchitect: opdrachtgevers uit de business. Daarom is een aanpak vereist zonder deze modellen met precies voldoende aandacht voor architectuur. Een architect heeft verschillende doelgroepen (zie kader). Over het algemeen is slechts een beperkt deel van deze doelgroepen vertrouwd met architectuur. Bij een bank bijvoorbeeld

hebben businessmanagers en hun medewerkers meer affiniteit met spaarrekeningen, beleggingen, hypotheek en verzekeringen dan met architectuur. Toch zullen managers zich vroeg of laat gesteld zien voor vraagstukken waarbij architectuur noodzakelijk is. En dit is niet alleen omdat veel taken worden geauto-

matiseerd. Architectuur is een onmisbaar instrument bij vraagstukken waarbij een diversiteit aan samenhangende onderwerpen een rol speelt. Deze doen zich bijvoorbeeld voor als een managementteam heeft besloten Business Process Management (BPM) centraal in te richten ten behoeve van de gehele organisatie. Het managementteam wordt dan geconfronteerd met vraagstukken als: welke producten en diensten moeten we van BPM kunnen verwachten? Bij welke organisatieonderdelen gaan we BPM beleggen? Wie is waarvoor verantwoordelijk? Hoeveel Fte's en welke competenties en IT-voorzieningen zijn nodig en hoe zullen we de besturing organiseren?

Geen prioriteit

De agenda's van managers zijn doorgaans vol en geven weinig prioriteit aan architectuur. Managers stellen vragen als: wat heb ik aan architectuur, wat krijg ik als ik erom vraag en moet ik er eigenlijk wel om vragen? De sceptis is terecht: ze kunnen het zich niet permitteren veel tijd en energie te steken in uitgebreide en lastig te doorgronden architectuurartefacten, zoals modellen voor organisatie, processen, informatie en technologie. Dit geldt des te meer als niet duidelijk is of zij wel voor een oplossing gaan zorgen. Een architect kan alleen succesvol zijn als zijn aanpak rekening houdt met de bezwaren van deze managers.

Als eerste zal een businessarchitect de managers ervan moeten overtuigen dat architec-



Louis Stevens
(louis.stevens@cerios.nl) is enterprise-architect bij Cerios te Baarn, een bedrijf dat ondernemingen helpt bij het realiseren van complexe projecten met een belangrijke IT-component.

DE DOELGROEPEN VAN EEN ARCHITECT

Een architect heeft algemeen gesproken twee doelgroepen: de opdrachtgevers en de bouwers van informatiesystemen. Van oudsher richt een architect zich vooral op de bouwers. Een reden is dat de aandacht voor architectuur vooral is ontstaan uit de behoefte informatiesystemen te realiseren die bestaan uit onderling goed afgestemde onderdelen. De laatste jaren is er sprake van een toenemende aandacht voor het belang van architectuur voor de opdrachtgevers. Een reden is het besef dat architectuur een uitstekend middel is om bedrijfsdoelstellingen te vertalen naar concrete maatregelen op organisatorisch en IT-gebied. Zo wordt architectuur onderdeel van de tactische besluitvorming en daarmee een brug tussen strategie (het domein van de

opdrachtgevers) en uitvoering (het domein van de bouwers). Een architect zal daarom goed moeten kunnen communiceren met zowel opdrachtgevers als bouwers. De verantwoordelijkheden van opdrachtgevers en bouwers zijn verschillend. Daarom heeft een managementteam hoofdzakelijk belangstelling voor informatievoorzieningen vanuit organisatieperspectief en alleen op hoofdlijnen. Voor een realisatieteam zijn volledige, eenduidige en gedetailleerde specificaties van belang. De verschillende interesses en agenda's vereisen een verschillende manier van communiceren. Dit heeft gevolgen voor de aanpak van de architect en de taal die hij spreekt. Een gangbare aanpak en taal die geschikt zijn

voor communicatie met bouwers, zoals TO-GAF en Archimate, zijn niet per se geschikt voor opdrachtgevers. Zo praat een managementteam doorgaans over vraagstukken met betrekking tot de bedrijfsvoering en niet over 'requirements' voor de architectuur. Omdat dezelfde requirements gevolgen kunnen hebben voor bedrijfsvoering, applicaties en infrastructuur kan het handig zijn de betreffende modellen tegelijkertijd uit te werken en niet in afzonderlijke iteraties. De aanpak moet voldoende agile zijn. En de wijze van communiceren moet voldoende ruimte bieden voor natuurlijke taal en laagdrempelige visualisaties. BIZBOK van het Business Architecture Guild is een aanpak die zich richt op businessarchitectuur.

tuur bij uitstek het instrument is dat hen in staat stelt met argumenten onderbouwde besluiten te nemen. Keuzes worden vaak gemaakt op basis van intuïtie, zonder een helder beeld van de mogelijkheden en gevolgen. Dit leidt tot oplossingen die misschien op de korte termijn goed uitpakken voor een bepaald organisatieonderdeel, maar niet op de langere termijn voor de gehele organisatie. Dergelijke besluitvorming kan leiden tot overbodige en met elkaar conflicterende bedrijfsactiviteiten. Bijvoorbeeld dat verschillende onderdelen van hetzelfde bedrijf, onafhankelijk van elkaar, een eigen BPM hebben ingericht. Redundante en versnipperde bedrijfsprocessen is een van de symptomen van onvoldoende aandacht voor bedrijfsarchitectuur.

Ten tweede zal een businessarchitect moeten aansluiten bij de agenda's van de betrokken managers. Dit betekent dat zijn aanpak 'light and bright' moet zijn. Zo'n aanpak stelt op een directe en vlotte wijze onderwerpen aan de orde die de interesse van de managers hebben. Traditionele architectuurmodellen in een formele taal passen niet in deze benadering. De artefacten zijn daarvoor te abstract en te uitgebreid en bevatten te veel architectenjargon.

Praatplaten

In plaats van de typische architectuurartefacten zou een businessarchitect actuele organisatievraagstukken en oplossingsvarianten centraal moeten stellen. Zo komt hij meteen ter zake met onderwerpen waar managers belang bij hebben. De architect communiceert daarbij in de taal van de 'business' en bedient zich van voor de 'business' relevante argumenten.

Oplossingsvarianten visualiseert hij met laagdrempelige 'praatplaten'. Eigenlijk zou hij structureel met de 'business' aan tafel moeten zitten: als architect is hij als geen ander in staat de vraagstukken te identificeren die het best met architectuur kunnen worden opgelost.

Hoewel de traditionele architectuurmodellen ongeschikt zijn voor communicatie met de 'business', blijven ze noodzakelijk bij het in kaart brengen van mogelijke oplossingen voor organisatievraagstukken en hun gevolgen en randvoorwaarden. Ze zijn daarom vooral het 'huiswerk' van de architect als voorbereiding op de gesprekken met de managers.

'Precies voldoende architectuur' (een 'minimum viable architecture') is een voorwaarde om de voor de 'light and bright'-aanpak vereiste directe en vlotte communicatie te waarborgen. De architect zal net zoveel aan architectuurartefacten moeten besteden als strikt noodzakelijk voor de beantwoording van de organisatievraagstukken. Een agile werkwijze komt hier van pas. De werkwijze richt zich op de belangrijkste vraagstukken en biedt de betrokken partijen voortdurend de mogelijkheid om bij te sturen, bijvoorbeeld op basis van voortschrij-

dend inzicht, of te stoppen, bijvoorbeeld als voldoende is tegemoet gekomen aan de wensen van de businessmanagers (zie kader).

Huiswerk

Een gevolg van de 'light and bright'-aanpak is dat de architectuurartefacten niet af zijn als de belangrijkste vraagstukken zijn beantwoord. Ze missen de eenduidigheid, volledigheid en mate van detail voor een andere doelgroep van de businessarchitect: degenen die betrokken zijn bij de realisatie van de oplossingen. Daarom is het noodzakelijk de artefacten verder uit te werken. In uitgewerkte vorm kunnen ze fungeren als kader voor procesimplementatie en systeemrealisatie. Het artikel 'Architectuur voor leken' (AutomatiseringGids 17, 2015) beschrijft welke eisen de communicatie met betrokkenen zonder IT-achtergrond stelt aan deze artefacten.

Het geschikt maken van de architectuur-

modellen voor implementatie en realisatie kan het beste plaatsvinden in een separaat traject, bijvoorbeeld als onderdeel van de gebruikelijke werkzaamheden van een architectuurteam in de staande organisatie. Hierbij hoort het verwerken van de vastgestelde modellen in een organisatiebrede architectuur.

Businessmanagers hebben over het algemeen geen boodschap aan architectuur: ze willen oplossingen voor problemen. Tegelijkertijd is architectuur nodig om bepaalde problemen adequaat op te kunnen lossen. Een businessarchitect kan dan het succes uitmaken. Het is essentieel dat hij in de communicatie met de

managers organisatievraagstukken centraal stelt en

traditionele architectuurmodellen vermijdt. Tegelijkertijd

moet hij als 'huiswerk' precies zoveel investeren in deze modellen als nodig is om mogelijke oplossingen in kaart

te brengen en te onderbouwen. <<



Agile werken aan precies voldoende architectuur

Opdrachtgevers verlangen bij het oplossen van aan architectuur gerelateerde vraagstukken een resultaatgerichte aanpak die aansluit bij hun agenda's. Een agile werkwijze komt hier van pas. De werkwijze bestaat uit de volgende stappen:

1. Neem als uitgangspunt de lijst met af te handelen vraagstukken (de backlog).
2. Beantwoord de vraagstukken in een aantal iteraties (sprints). De iteraties moeten het mogelijk maken precies voldoende te investeren in architectuur. Daarom worden de vraagstukken afgehandeld in volgorde van belangrijkheid, de architectuur wordt niet verder uitgewerkt dan strikt noodzakelijk voor de beantwoording van de vragen en de resultaten worden zo vroeg mogelijk gepresenteerd.
3. Bied de betrokken partijen na iedere sprint de gelegenheid om het proces te beïnvloeden of te stoppen. Mogelijk komen er na een sprint vraagstukken bij, bijvoorbeeld door voortschrijdend inzicht, of vallen er af, bijvoorbeeld als een oplossing is gevonden.
4. Stop de sprints als de belangrijkste vraagstukken zijn beantwoord, het budget op is of als er een andere reden is. De architectuur is dan voldoende uitgewerkt om in iedere geval de belangrijkste vraagstukken te kunnen beantwoorden.