

Computable

8 februari 2002, nr 6, pag 31, Martin van den Berg (e.a.)

Skelet van bamboe

Praktijk van alledag vraagt om dynamische architectuur

Organisaties willen ict effectiever en efficiënter kunnen inzetten. Werken onder architectuur zou hen daarbij helpen. Met een architectuur zou het bovendien mogelijk moeten zijn om sneller te reageren op veranderende marktomstandigheden. In de praktijk blijkt het effect van architectuur echter tegen te vallen. Architecten staan te boek als professionele remmers en architecturen worden geassocieerd met papieren tijgers. Dat komt omdat architectuur te veel losstaat van de dagelijkse werkpraktijk van de organisatie, menen consultants Martin van den Berg en Marlies van Steenberg. Hoog tijd daarom voor een architectuur nieuwe stijl.

Ict speelt een steeds grotere rol in de samenleving. Voor veel organisaties is het een cruciaal middel bij het bereiken van hun business-doelen. Vroeger ging het daarbij om het optimaal ondersteunen van bestaande taken. Tegenwoordig maakt ict geheel nieuwe taken, diensten en zelfs compleet nieuwe businessmodellen mogelijk. Ict is onderdeel geworden van het primaire proces.

Doordat ict opschuift naar het hart van de organisatie, wordt ook het effectief en efficiënt inzetten belangrijker: de gevolgen van incorrect of kostbaar gebruik van ict zijn direct voelbaar. Tegelijkertijd vergt het optimaal inzetten van ict meer organisatietalent. Vroeger konden ontwikkelingen nog geïsoleerd aangepakt worden. Actuele vraagstukken zoals 'multi-channeling', geïntegreerd klantbeeld en flexibel in- en outsourcen vereisen dat de verschillende organisatieaspecten in hun onderlinge samenhang bekeken worden. Hierbij is architectuur een onmisbaar instrument. Architectuur is het consistente geheel aan principes en modellen dat richting geeft aan ontwerp en realisatie van processen, organisatorische inrichting, informatievoorziening en technische infrastructuur van een organisatie. Het werken onder architectuur zorgt ervoor dat losse onderdelen in hun samenhang worden ontworpen, zowel op het niveau van de business, de informatievoorziening als de technische middelen.

Nieuwe eisen

Architectuur is geen nieuw fenomeen. De veranderde rol van ict en de snelle ontwikkelingen in de markt stellen echter wel nieuwe eisen aan architectuur. De wereld waarin architectuur wordt ontwikkeld, is sterk veranderd. In de beginperiode van architectuur veranderden bedrijven nog niet zo snel. Daardoor hadden architecten de tijd om een in detail uitgewerkte blauwdruk voor de toekomst te maken en op basis hiervan een meerjarenplan op te stellen om deze blauwdruk te realiseren. Dit vanuit de gedachte: we gaan de toekomst bouwen. Deze manier van werken voldoet tegenwoordig niet meer. Tegen de tijd dat de blauwdruk gereed is, is de wereld al drastisch veranderd. Laat staan dat er tijd zou zijn voor een meerjarenplan om de blauwdruk te realiseren. In plaats daarvan staan organisaties voor de uitdaging om in te spelen op de toekomst. De rol van architectuur verandert daarmee van een toekomstbeeld dat gebouwd moet gaan worden in een stuurinstrument dat richting geeft aan de ontwikkelingen van vandaag de dag. Architectuur moet veel meer worden gericht op het aansturen van alle ict-ontwikkelingen die vanuit de businessbehoeften continu worden gestart. Dit vraagt een omslag naar een pragmatische benadering van architectuur, die niet alleen gericht is op het verkrijgen van samenhang, vanouds het terrein van architectuur, maar ook op het verkrijgen van snelheid, een nieuw toe te voegen dimensie.

De alledaagse praktijk van architectuur heeft zich echter veelal nog niet aangepast aan deze nieuwe rol. Het kernprobleem is dat er een 'mismatch' is tussen de architectuur en de praktijk van alledag. Hoewel iedereen het belang van de architectuur inziet, lukt het vaak niet om volgens de architectuur te werk te gaan. De architectuur is op zo'n niveau beschreven, dat het geen rechtstreeks antwoord geeft op de concrete vraagstukken waar individuele projecten mee te maken hebben. De architect heeft zich teveel gericht op een ideale situatie en te weinig rekening gehouden met de complexe werkelijkheid van vandaag de dag. Daarnaast betekent een nieuwe architectuur vaak een breuk met de gevestigde manier van werken. Het overnemen van de nieuwe werkwijze kost moeite en tijd. En die is er niet in individuele projecten, daar moet de deadline worden gehaald. Dus werkt men zoals men altijd gewerkt heeft.

Architectuur geen doel op zich

Een nieuwe kijk op architectuur is nodig, waarbij de architectuur niet tot stand komt vanuit een ivoren toren, maar vanuit de realiteit van de organisatie. Belangrijkste uitgangspunt hierbij is dat architectuur geen doel op zich is, maar ondersteunend aan de doelen die de organisatie wil bereiken. Architectuurontwikkeling kan dan ook geen autonoom proces met een bepaalde einddatum zijn. De gedachte dat de architectuur op een zeker moment af is, moeten we overboord zetten. Architectuurontwikkeling is een faciliterend proces dat, vergelijkbaar met strategievorming of personeelsbeleid, nooit stopt. Het doel van architectuur is niet om een document op te leveren, maar om te zorgen dat de veranderprocessen van de organisatie steeds soepeler gaan verlopen. Architectuurontwikkeling moet worden verankerd in die veranderprocessen. Het effect van architectuur is vele malen groter als vanaf het begin duidelijk is waarom een bepaald stuk architectuur wordt opgesteld en wie er wat mee gaat doen. Architectuur om de architectuur krijgt op deze manier geen kans meer.

Dit leidt tot het tweede uitgangspunt: architectuur kan heel goed stukje bij beetje worden aangepakt. Het is niet nodig om in één keer een volledig architectuurdokument neer te leggen. Architectuur bestaat uit verschillende niveaus, variërend van algemene principes, via concrete beleidslijnen en standaarden, tot gedetailleerde modellen. Daarnaast kan architectuur gericht zijn op verschillende domeinen, zoals processen, organisatie, gegevens, applicaties en technische infrastructuur. Door deze differentiatie te onderkennen wordt het mogelijk om dat stuk architectuur te ontwikkelen waar behoefte aan is, en de rest nog even te laten zitten of slechts globaal uit te werken. Architectuur ontwikkelt zo mee met de organisatie. Dit is architectuur volgens het 'just enough, just in time'- principe, oftewel behoeftegestuurde architectuurontwikkeling. Het derde belangrijke uitgangspunt van architectuur nieuwe stijl is dat er oog is voor het feit dat er omstandigheden kunnen zijn, waarin het gerechtvaardigd is om niet volledig te voldoen aan de architectuur. Werken onder architectuur betekent dat er niet alleen rekening gehouden wordt met de behoefte van dit moment, maar dat er ook gekeken wordt naar de (nabije) toekomst en naar wat er elders in de organisatie gebeurt. Soms kan de tijdsdruk echter zo groot zijn, dat alleen het hier en nu telt. Deze situaties zullen altijd blijven voorkomen en architecten moeten hierop een antwoord hebben. Afwijken van de architectuur is niet altijd een 'doodzonde'. Het is dan wel zaak een mechanisme in te richten waarmee dergelijke afwijkingen van de architectuur beheerst worden en de negatieve gevolgen worden beperkt. Dit kan door aparte ontwikkelscenario's te onderscheiden voor het ontwikkelen onder architectuur, en voor het niet volledig onder architectuur ontwikkelen. In het laatste geval worden duidelijke maatregelen genomen om op termijn wel onder architectuur te komen.

De hiervoor genoemde uitgangspunten vormen de basis van het DYA©-concept. Hiermee zijn organisaties in staat om op een veel meer dynamische wijze met architectuur om te gaan en daarmee te komen tot een meer effectieve en efficiënte inzet van ict.

Marin van den Berg
Marlies van Steenberg