

NIEUW: DE ARCHITECTURE OWNER IN AGILE TEAMS

Hoe vul je de rol van AO in

Een nieuwe rol bij de combinatie van architectuur met agile werken is die van architecture owner (AO). Een belangrijke rol zowel bij scaled omgevingen als in kleinere agile omgevingen, vinden Ria van Rijn en Dominique van de Vorle. Maar wat houdt die rol in en welke valkuilen kan een AO verwachten?

door Ria van Rijn en Dominique van de Vorle beeld Shutterstock

ARCHITECTUUR MET AGILE WERKEN COMBINEREN IS NOG STEEDS ACTUEEL, met name daar waar sturing van een grote verandering die meerdere teams raakt (enterprise-architectuur) het doel is. In agile termen spreek je dan van 'scaled agile'. Een van de scaled agile frameworks, Disciplined Agile, stelt de rol van architecture owner voor. Deze rol is niet alleen nodig in een scaled omgeving, waarin soms meer dan 100 teams aan dezelfde oplossing werken. Ook in veel kleinere omgevingen, met soms zelfs maar twee teams, is die rol van belang om de oplossing in de enterpriseontwikkelingen in te passen. Wat de architecture owner in de praktijk dagelijks doet, hangt sterk af van de context waarin de oplossing gemaakt moet worden. Als de beoogde oplossing zowel voor de organisatie als voor de techniek nieuw is, is het een zware rol.

NIEUW VOOR DE ORGANISATIE

Bij een nieuwe oplossing voor de organisatie moeten aan de businesskant de nodig keuzes worden gemaakt. Het uitwerken van de processen heeft direct impact op de eisen die gesteld worden aan de oplossing. Het is dan erg handig als de architecture owner aan deze proces-teams deelneemt en de IT-consequenties van opties uitlegt. Dit leidt aan beide kanten tot meer begrip. Vaak neemt een AO ook deel aan de business impact analyse voor de BIV-classificatie (beschikbaarheid, integriteit, veiligheid) en de privacy impact assessment voor het vaststellen van de te nemen privacy-maatregelen. De AO moet vervolgens bewaken dat de vereiste maatregelen ook daadwerkelijk in de oplossing geïmplementeerd worden. De AO moet ook zicht houden op de

DE ROL VAN ARCHITECTURE OWNER BIJ DISCIPLINED AGILE

Architecture owner is een rol die wordt uitgevoerd door een of meer teamleden. Om de rol goed in te vullen, zijn zowel een technische achtergrond als een solide kennis van het businessdomein nodig. De verschillende aspecten van de rol kunnen prima door verschillende medewerkers worden ingevuld/uitgevoerd. AO is immers een rol, geen functie.

De verantwoordelijkheden van de AO omvatten:

- Begeleiden van de ontwikkeling van de architectuur van de oplossing.
- Monitoren en coachen van teamleden over de architectuur.
- Begrijpen van de richting en standaarden van de organisatie en ervoor zorgen dat de teams deze doelmatig toepassen.
- Zorgen dat de oplossing makkelijk te ondersteunen is, onder andere door technische schuld te minimaliseren.
- Zorgen dat de oplossing regelmatig geïntegreerd en getest wordt.
- Nemen van verantwoordelijkheid voor technische besluiten.
- Nauw samenwerken met de teams om de effecten van technische risico's te beperken.
- Leidinggeven aan het tot stand komen van de initiële architectuur.
- Samen met de teams begrijpen en evolueren van vooral de niet-functionele requirements voor de oplossing.



organisatorische veranderingen die vereist zijn voor een goede implementatie van de oplossing, en deze zo nodig mee-implementeren. Een belangrijk aspect daarvan kan zijn het ook aan de kant van de organisatie scherp houden van de afbakeningen in de processen en

het applicatielandschap waarin de software moet gaan functioneren. Ten slotte moet de AO zicht houden op de visie en de doelen van de organisatie als geheel en de plaats van de oplossing daarin. Soms zijn deze tegenstrijdig aan de doelen voor de onderhanden oplossing.

Uiteindelijk is en blijft de PO verantwoordelijk voor een zo goed mogelijk resultaat

De AO zal hierop worden aangesproken en moet zich er dus toe verhouden.

NIEUWE TECHNOLOGIE

Bij een nieuwe oplossing voor de techniek worden er nieuwe eisen gesteld aan de infrastructuur en zaken als quality assurance. Deze zullen door de developmentteams moeten worden ontdekt, waarbij de AO niet alleen een initiërende en faciliterende maar ook een uitvoerende rol heeft. Denk hierbij aan het realiseren van een OTAP-straat, waarbij mogelijk nauw samengewerkt moet worden met IT-professionals. Of het bepalen van test- en monitoringstrategieën en quality assurance van vroeg tot laat in het ontwikkelproces. Van belang is dat de AO in contact blijft met de oplossing, zodat deze de IT-consequenties kan blijven uitleggen aan de business, en technische beperkingen en kansen goed kan blijven vertalen naar gevolgen voor de business.

De precieze invulling van de AO-rol is afhankelijk van diverse factoren; factoren die door de AO weer kunnen worden beïnvloed. Waar veel invloed op kan worden uitgeoefend, is de skillset van het team door goed aannamebeleid of training. Structuur en cultuur van de

organisatie zijn belangrijke factoren die moeilijker te beïnvloeden zijn; als er bijvoorbeeld sprake is van een strikte scheiding tussen Dev en Ops, zal een AO meer coördinerend moeten optreden tussen infrastructuurspecialisten, project- en procesmanagers, terwijl bij een DevOps-organisatie een AO meer uitvoerend zal zijn en zich meer zal kunnen richten op de ontwikkeling binnen het team. Als de structuur van de organisatie een goede implementatie van de oplossing in de weg staat, is de AO in ieder geval verantwoordelijk voor het signaleren van dit probleem.

Ook bij een nieuwe techniek geldt dat de AO zicht moet houden op de visie en de doelen van de organisatie als geheel. De AO moet zich bij de rest van de organisatie informeren over inzichten en geleerde lessen over de nieuwe techniek. In het belang van de organisatie moeten nieuw opgedane inzichten en lessen weer gedeeld worden.

SOFTSKILLS

Ingrijpende veranderingen kunnen gedurende het proces bij ieder van de stakeholders tot onzekerheden leiden. De AO moet hier voortdurend alert op zijn, samen met de product owner (PO).

VALKUILEN

Een verkeerde invulling van de rol van de AO leidt er vaak toe dat de AO geen resultaten behaalt.

- De AO-rol wordt ingevuld door een traditionele architect, die de overgang naar agile niet heeft gemaakt, wat resulteert in zwaar gedocumenteerd up-front design. Agile teams hebben AO's nodig die hen de weg wijzen en faciliteren; geen architecten die voorschrijven en controleren.
- De AO programmeert en valideert de architectuur door deze met werkende software aan te tonen. Zonder deze vaardigheid loopt de AO het risico dat zijn teams zijn advies negeren.
- AO's hebben leidinggevende vaardigheden nodig. Alleen een briljante techie zijn, volstaat niet.
- De AO is niet de product owner. Product owner is een

fulltime rol, waarbij architectuur er niet even bijgedaan kan worden.

- Een 'not invented here'-syndroom bij de teams leidt ertoe dat bestaande middelen niet worden hergebruikt. De AO moet enerzijds kunnen zorgen voor hergebruik van bestaande middelen in de oplossing en anderzijds middelen creëren, die herbruikbaar zijn voor andere teams.
- De AO dicteert te veel de oplossing in plaats van de teams aan te moedigen betere ontwerpen te ontdekken en te delen.
- De architectuur van de oplossing wordt geperfectioneerd. De tijd die besteed wordt aan het perfectioneren van de oplossing kan beter gebruikt worden om meer toegevoegde waarde te leveren of het project sneller af te ronden.

SAMENWERKING MET DE PRODUCT OWNER

De focus en de expertise van de PO en de AO zijn niet dezelfde. De PO opereert vooral vanuit het perspectief van de opdrachtgever, terwijl de AO opereert vanuit het belang van de organisatie als geheel. Beide rollen overstijgen het niveau van het team en ze hebben soms tegengestelde belangen. Een goede samenwerking is daardoor niet vanzelfsprekend.

Wat natuurlijk helpt, is wederzijds respect voor elkaars rol en vertrouwen in elkaars professionaliteit. En dat komt sneller tot stand als je letterlijk dicht bij elkaar (en bij de teams!) zit en veel met elkaar communiceert. Wat zeker bijdraagt, is dat je dezelfde waarden deelt: als je beiden het belang ziet van hergebruik, security, vertrouwen in

de teams en open en transparant opereren, en als beiden in gelijke mate resultaatgericht zijn en 'zuinig' met projectgeld zijn.

Maar het allerbelangrijkste is dat beiden hun verantwoordelijkheid nemen en daar pal voor staan. Als je daarbij het gezamenlijke doel voor ogen houdt, kun je conflicten overstijgen en elkaar helpen. Soms is escalatie nodig. Wanneer de escalatie bij de lijnmanager van de teams is belegd, kan deze – in het belang van de teams – de knoop doorhakken en zo nodig direct maatregelen nemen. De lijnen zijn dan zeer kort, zodat snel besluiten genomen en geëffectueerd kunnen worden. Daarin ligt het gezamenlijke belang, want dat is in het belang van alle stakeholders.

REACTIES EN BIJDAGEN

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts:
Tanja de Vrede
020-2356415
t.d.vrede@agconnect.nl

Hij of zij moet daarom ook bekwaam zijn in het toepassen van allerlei werkvormen om argumenten op te halen en samen gedragen besluiten te nemen. De architecture owner en de product owner spelen ieder een eigen rol in het proces en hebben hun eigen focus, kennis en vaardigheden. Zij moeten daarom goed kunnen samenwerken en elkaar aanvullen. De AO moet de PO ondersteunen door expertise in te brengen over zaken als lifecycle management, onderhoudbaarheid, herbruikbaarheid,

nodig; óók als het om een kleine oplossing door twee of drie teams gaat. Deze rol kan dus niet altijd door één persoon vervuld worden. Als de oplossing weer in een rustiger vaarwater is, kan dat meestal wel. Dan is de rol prima uit te voeren door een senior ontwikkelaar als de focus op doorontwikkeling van de techniek ligt, of door een senior analist als de focus op doorontwikkeling voor de organisatie ligt. 🧑🏻

Alleen een briljante techie zijn, volstaat niet

standaarden, enzovoort. Uiteindelijk is en blijft de PO verantwoordelijk voor een zo goed mogelijk resultaat; niet alleen voor de opdrachtgever, maar ook voor de organisatie als geheel. Wanneer er zowel van een organisatorische als een technische verandering sprake is, heeft de AO zeker ook leidinggevende en veranderkundige kwaliteiten

AUTEUR



RIA VAN RIJN
is senior informatiearchitect bij Atelier Helder Informatie Architecten BV (riavrijn@atelierhelder.nl). Zij werkt momenteel als agile architect en heeft ervaring met de rol van architecture owner.

AUTEUR



DOMINIQUE VAN DE VORLE
is freelance software developer en is ervaren in de rol van architecture owner. (dominique.van.de@vorle.dev)

