

Agile werken en werken onder architectuur eenvoudig verbinden

DE VOORDELEN VAN HET DISCIPLINED AGILE-FRAMEWORK

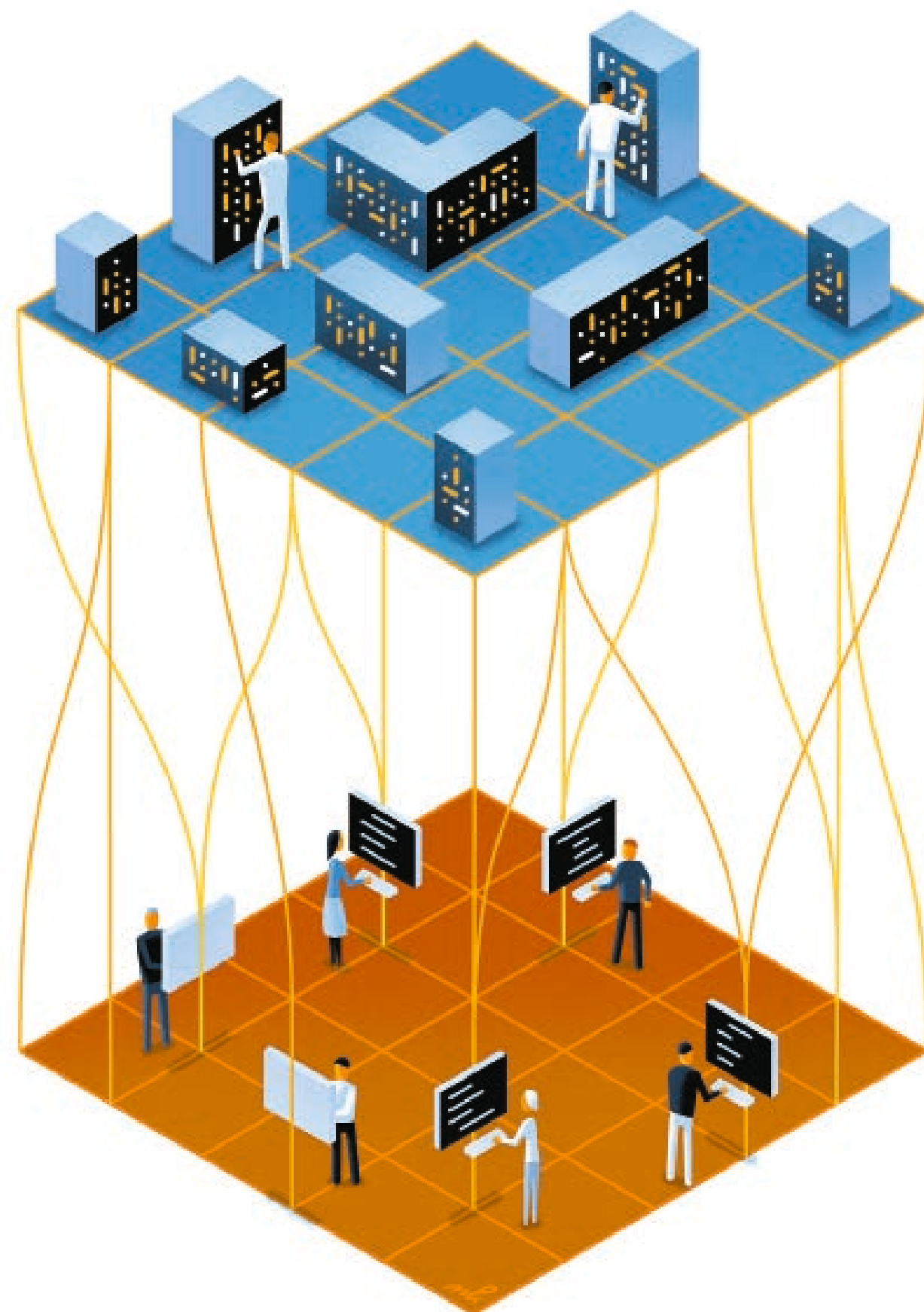
ALS BIJ AGILE SOFTWAREONTWIKKELING AFSTEMMING TUSSEN MEERDERE TEAMS NODIG IS, WORDT MEESTAL EEN AGILE FRAMEWORK GEBRUIKT. BIJ GROTE VERANDERINGEN IS ER BOVENDIEN VAAK SPRAKE VAN AFSTEMMING VIA ENTERPRISEARCHITECTUUR. MAAR HOE VERHOUDEN ENTERPRISE-ARCHITECTUUR EN AGILE FRAMEWORKS ZICH TOT ELKAAR? HET MEESTGEBRUIKTE FRAMEWORK IS SAFE, MAAR DIT KENT WEL ENIGE CRITICI. RIA VAN RIJN VERGELIJKT HET FRAMEWORK DISCIPLINED AGILE MET SAFE EN DAT LEVERT EEN GENUANCEERD BEELD OP.

door Ria van Rijn beeld Marc Kollé

AGILE WERKEN IN SOFTWARE-ONTWIKKELING IS EEN REACTIE OP WATERVALMETHODEN, DIE PRETENDEREN EEN PROBLEEM COMPLEET IN KAART TE KUNNEN BRENGEN VOORDAT SOFTWARE WORDT GEBOUWD. Deze reactie loopt qua timing (eind jaren 90) in de pas met inzichten in de theorie rond organisatieontwikkeling en veranderen, dat planmatig veranderen of ontwikkelen onmogelijk is. Voor de relatie tussen enterprisearchitectuur en agile werken is principe 11 van het Agile Manifesto belangrijk: "De beste architecturen, eisen en ontwerpen komen voort uit zelforganiserende teams." Enterprisearchitectuur in het algemeen wordt opgevat als "een consis-

tent geheel van principes en modellen dat richting geeft aan ontwerp en realisatie van de processen, organisatorische inrichting, informatievoorziening en technische infrastructuur van een organisatie." In de praktijk leidt enterprisearchitectuur toch vaak tot uitgebreide, voorschrijvende architecturen vol met modellen, die een overtuigde agilist zeker zal ervaren als strijdig met principe 11. Er is kortom sprake van enige wrijving. In de wereld van het agile voortbrengingsproces van software wordt de georganiseerde afstemming over meerdere teams 'scaled agile' genoemd. Denk daarbij aan: meer dan twintig ontwikkelaars die gezamenlijk werken aan een grote oplossing. Dit afstemmingspro-

bleem speelt geen rol wanneer bijvoorbeeld door één team een nieuwe app op een bestaande infrastructuur moet worden gebouwd. Daarvoor is geen scaled agile-framework nodig. Aangezien we bij enterprisearchitectuur de hele organisatie (enterprise) als scope hebben, zal bij het realiseren van verandering op enterpriseniveau meestal enige afstemming noodzakelijk zijn. Agile Scaling publiceert de Agile Scaling Knowledge (ASK)-matrix, waarin scaled agile-methoden op een aantal punten met elkaar worden vergeleken. DA (Disciplined Agile) scoort in deze matrix over het algemeen goed en heeft als extra: "strong in areas such as architecture." DA wordt bovendien breed toegepast, ook buiten IT. Het is daarom goed



DE ROL EN COMPETENTIES VAN DE ARCHITECTUUROWNER

Elk team bestaat uit de teamleden aangevuld met een productowner, een architectuurowner en een teamlead. Teams worden ondersteund door een 'supporting cast'. Een groot team wordt bovendien gecoördineerd door een leadershipteam, zodat de teams continu en in een constante frequentie bruikbare software kunnen opleveren. Dit team hakt knopen door over afhankelijkheden tussen requirements, technische afhankelijkheden en uiteraard over afhankelijkheden in de planning.

De architectuurowner (AO) is in het team verantwoordelijk voor het beheersen van de architectuurrisico's. Competenties van een AO met toegevoegde waarde voor een team, zijn afhankelijk van het op te lossen probleem. Afhankelijk van het probleem, liggen deze risico's namelijk meer in de sfeer van domeinkennis, stakeholdermanagement, technische kennis of een combinatie daarvan. De AO brengt altijd de enterpriseblik in in de teams: organisatiestrategie, domeinkennis, kennis van technische ontwikkelingen of technische keuzes.

DE AO ACTEERT OP VERSCHILLENDE NIVEAUS:

1. In het architectuurteam, voor het samen met alle business en IT-stakeholders ontwikkelen en onderhouden van de kaders voor de lange termijn van de organisatie.
2. De AO ontwikkelt en onderhoudt samen met het deliveryteam de initiële architectuur voor de oplossing binnen de kaders van enterprisearchitectuur (EA). Risico's worden door de AO tijdig onderkend en opgelost, zo nodig door in het architectuurteam het EA-kader aan te passen of uit te breiden.
3. Samen met de productowner richt de AO zich op de bruikbaarheid van het resultaat, door te toetsten op samenhang, de impact, de volgorde, hergebruik en het voorkomen respectievelijk wegwerken van technische schuld.

om deze methode eens nader te beoordelen vanuit het vakgebied enterprise-architectuur.

DISCIPLINED AGILE

DA beschrijft processen in vier lagen: Disciplined Agile Delivery (DAD), Disciplined DevOps, Disciplined Agile IT (DAIT) en Disciplined Agile Enterprise (DAE). Iedere laag is een uitbreiding van de vorige. Dat betekent dat de verschillende lagen na elkaar geïmplementeerd kunnen worden. De volgende laag bouwt voort op de resultaten van de vorige. En elke implementatie van de volgende laag kan weer tot veranderingen in de vorige laag leiden. Per laag is uitge-

breid beschreven hoe de verschillende onderdelen zich tot elkaar verhouden. Maar ook hoe de verschillende principes van het Disciplined Agile-framework zijn toegepast en welke keuzes er te maken zijn. Het complete model wordt Strategic Agility at Scale genoemd. Bij DA speelt organisatiebewustzijn een belangrijke rol. Mensen moeten gemotiveerd zijn de organisatie als geheel als ijkpunt te nemen, zodat hun resultaten altijd positief bijdragen aan de doelen van de organisatie en niet slechts aan de suboptimale doelen van hun team.

- Je kunt levertijd en kosten verlagen door niet opnieuw het wiel uit te vinden en bestaande voorzieningen te

hergebruiken. Hierdoor wordt echte waarde gecreëerd.

- Door nauw samen te werken met professionals op enterprise, kunnen de bouwteams direct de goede richting te kiezen.
- Het vergroot de kans dat het bouwteam bijdraagt aan het optimaliseren van de organisatie als geheel en niet alleen aan het oplossen van het probleem waaraan ze werken. Dit op zijn beurt verhoogt de effectiviteit van het team in het geheel, waardoor de time-to-market wordt verkort.

Enterprisearchitectuur speelt in DA pas een rol op het niveau van Disciplined Agile IT (DAIT). Agile enterprisearchitectuur is een flexibele, makkelijk uitbreidbare en makkelijk evoluerende verzameling van structuren en processen, waarop de organisatie is gebouwd. Agile enterprisearchitectuur is het gezamenlijk en evolutionair verkennen en eventueel modelleren van het ecosysteem van een organisatie op een contextgevoelige manier. Het voorgaande komt iedere architect bekend voor. Bij DA kent bovendien elk team dat aan Disciplined Agile Delivery doet, de rol van architectuurowner. De architectuurowner is de eigenaar van de architectuurbeslissingen van het team, en degene die de het maken en evolueren van het overall ontwerp van de oplossing faciliteert.

SAFE

Het bekendste scaled agile-framework is SAFe. SAFe stelt veel informatie beschikbaar via een actuele website. Het is een makkelijke site om je weg in te vinden. SAFe krijgt echter ook kritiek. Daan Kalmeijer schreef daarover: "In de agile community wordt SAFe zowel omarmd als gewantrouwd. Men erkent het als een degelijke en goed doordachte verzameling best practices. Aan de andere kant hebben we in de IT al te vaak meege-maakt dat methoden ervoor zorgen dat we de focus te veel leggen op 'de dingen juist doen' in plaats van 'de juiste dingen doen'. We zagen dit met RUP, PRINCE, en zelfs al met de 'moeder aller methodes': SDM. 'De methode doet het niet', schreef Jaap van Rees al in 1982. Dat geldt ook voor SAFe."

SAFe is sterk voorschrijvend in combinatie met een one size fits all-benadering. Hierdoor laat SAFe weinig ruimte voor verschillen tussen organisaties en is het nauwelijks mogelijk het framework op maat te snijden voor de context waarin het moet functioneren. Daardoor dreigt een van de belangrijkste principes van agile, namelijk zelforganisatie, uit beeld te verdwijnen.

Een ander nadeel van SAFe is dat het vooral gericht is op het met veel mensen aan de lopende band software produceren en minder op organisatieontwikkeling. Ten slotte is SAFe door zijn omvang moeilijk te implementeren: het is alles of niets. In de praktijk leidt dit – zoals vaak bij frameworks – tot kritiekloos volgen of 'cherry picking'.

STERKE PUNTEN DA

Disciplined Agile wordt door ASK beoordeeld als sterk op het gebied van architectuur. Wat zijn dan die sterke punten?

- De taak van enterprisearchitectuur in DAIT strookt met de gangbare opvattingen over enterprisearchitectuur.
- Enterprisearchitectuur gaat bij DA om organisatieontwikkeling, niet alleen over softwareontwikkeling. Dit is geborgd door de nadruk op het enterpriseperspectief als een van de essentiële principes vanwaaruit DA organiseert.
- Bij DA maakt een architectuurowner deel uit van het DA-deliveryteam. Hiermee zijn werken onder architectuur en agile werken op een eenvoudige wijze met elkaar verbonden in de dagelijkse praktijk van het voortbrengingsproces.
- DA heeft een duidelijke rol voor een architectuurteam, waarin de architectuurowners samenwerken aan het realiseren en evolueren van de enterprise-architectuur, onder andere op basis van hun ervaringen in de teams.
- Omdat DAD stapsgewijs kan worden geïmplementeerd, is het relatief eenvoudig om architecten in de rol van

architectuurowner aan agile teams toe te voegen, zonder dat de hele architectuurfunctie direct agile moet gaan werken. De rest van de architectuurfunctie komt dan eventueel aan bod als je DAIT gaat implementeren.

Kortom: DAD is inderdaad een bruikbaar scaled agile-framework op het gebied van architectuur. Het heeft bovendien als voordeel dat het vrij eenvoudig te implementeren is en stapsgewijs ver-

De volgende laag bouwt voort op de resultaten van de vorige

beterd kan worden. Ook als wel aan agile delivery wordt gedaan maar nooit sprake is van DAIT of DEA (en dat is het geval in bijna alle niet-techbedrijven die ook software (laten) ontwikkelen), kan op deze manier werken onder architectuur aan agile softwaredelivery worden verbonden. 🔄

REACTIES EN BIJDAGEN

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

AUTEUR



RIA VAN RIJN is senior informatie-architect bij Atelier Helder Informatie Architecten BV (riavvanrijn@atelierhelder.nl). Zij werkt momenteel als agile architect.