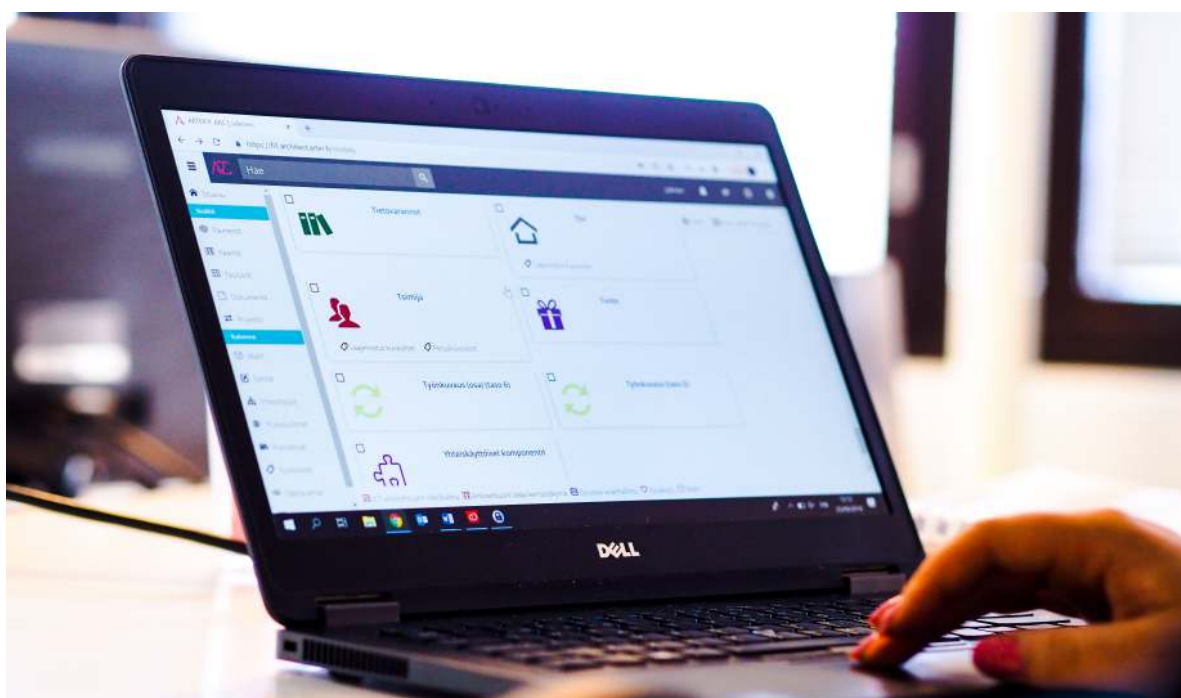




KEHITTÄVÄ ARVIOINTI KOKONAISARKKITEHTUURI- TYÖN TUKENA



Kokonaisarkkitehtuuryössä onnistuminen ei synny itsestään. Liiketoiminnan ja teknologian yhdistäminen vaatii organisaatiossa usein kehitystyötä ja toimintatapojen muutosta. Esimerkiksi Gartner (<http://www.gartner.com/newsroom/id/1159617>) on listannut lukuisia asioita, jotka voivat mennä pieleen arkkitehtuuryössä.

Kokonaisarkkitehtuuryön rakentaminen osaksi toimivaa johtamisjärjestelmää voi olla vuosien työ riippuen organisaation tilanteesta. Tällöin on luontevaa ajatella, että työn arviointi ja kehittäminen tapahtuvat myös jatkumona, eivätkä kerran tehtynä projektina.

Kokonaisarkkitehtuuryön kyvykkyyden arviointiin onkin kehitetty erilaisia arviointipohjia (mm. CMMI ja kartturi), joita voi hyödyntää, jos haluaa arvioida miten eri osa-alueet on organisaatiossa hallussa.

Koska kehittämistyö ja kokonaisarkkitehtuuryö ovat sidoksissa organisaation johtamiseen, rakenteisiin, ihmisiin ja osaamiseen voi työn arviointia lähestyä myös valmiin viitekehyksen lisäksi tai sijaan organisaatiolle räätälöidyllä arviointimallilla.

Näistä lähtökohdista Arter Oy on rakentanut työkalun, jolla organisaation kokonaisarkkitehtuuryötä voi arvioida ja kehittää joustavasti ja tehokkaasti.

Arviointimallin etuja:

- kuhunkin kehitystilanteeseen sopivan arviointipohjan räätälöinti,
- PDCA tyyppisen kehittämissyklin luominen arviointiin,
- oman tavoitemäärittelyn nostaminen ensisijaiseksi,
- hyvän suoriutumisen organisaatiokohtainen määrittely – irti yleistyksistä ja yleisistä hyvyksistä,
- pitkäjänteisyys arvioinnissa ja kehittämisessä,
- ulkopuolisen toimijan tuoma puolueettomuus arvioinnin suunnittelussa ja toteutuksessa.

Arviointimalli on rakennettu nopeasti hyödynnettävälle pohjalle ja alustalle, jolloin huomio voidaan kiinnittää arviointikohteisiin ja kehittämistoimenpiteiden suorittamiseen.



Tavoitetilan hahmottamisen vaikeus

Kokonaisarkkitehtuurityötä tehdessä joutuu usein tilanteeseen, jossa tavoitetilan hahmottaminen on vähintäänkin haastavaa. Haastavaan tilanteeseen voidaan joutua siksi, että jostakin määrätystä asiakokonaisuudesta vastuussa olevat tahot eivät omalta osaltaan pysty hahmottamaan tavoitetilaa. Useammin kyse on kuitenkin siitä, että eri asiakokonaisuuksien yhdessä muodostamaa kokonaisuutta käsittelevä tavoitetila on täysin hahmottamatta.

On jokseenkin paradoksaalista, että toistensa tekemiseen suorastaan elimellisesti vaikuttavat sisäiset sidosryhmät katsovat tulevaisuutta kuin laput silmillään. Ei tarvitse olla kummoinenkaan ennustaja voidakseen todeta, että kun tavoitetilaa määritellään vain yhdestä näkökulmasta kerrallaan, jää kokonaisuus hyvin vajavaiseksi. Vanha sanonta pätee tässäkin: kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Usein jäädyään jumiin toimintakerrokseen, siis toisin sanoen siihen, että kuka tekee, mitä tekee ja miten tekee. Pitää nähdä ja ymmärtää kokonaisuus, jotta sen osia voidaan suunnitella ja muuttaa kohti parempia ratkaisuja ja kehittää toimintaa.

Kokonaisuuden ymmärtämisen vaikeus

Erilaiset keskittämishankkeet, joissa pyritään optimoimaan tukifunktioiden tekemisen ydintä, ovat hyviä esimerkkejä hankkeista, joissa tavoitetilaa katsotaan usein vain yhdestä näkökulmasta. Ei ole mitenkään poikkeuksellista, että edellä mainitusta johtuen keskittämishankkeiden hyödyt realisoituvat vasta vuosien kuluessa (jos silloinkaan). Mistä johtuu, että sinänsä hyvät ja kannatettavat – myös henkilöstön keskuudessa kannatusta saavat – hankkeet epäonnistuvat?

Yhtenä syynä voi olla riittävien näkökulmien huomiointi tavoitteen määrittelyssä. Toisin sanoen asiaa on joko katsottu yksistään ylimmän johdon näkökulmasta tai sitä on katsottu jonkun yksittäisen asiaan liittyvän näkökulman kautta. Näin ollen kokonaisuutta ei ole hahmotettu riittävällä tasolla - se jää helposti puutteelliseksi. Voidaan myös ajatella, että henkilöiltä, jotka asiaa ovat määritelleet, on puuttunut riittävä ymmärrys erilaisista näkökulmista, joita asiaan on liittynyt.

Kokonaisarkkitehtuurin yksi haaste on ehdottomasti riittävän ymmärryksen tuottaminen. Se on yksi kuvaustyön perustehtävistä ja se on toteuttava niillä kuvauksilla, joita se kulloinkin vaatii. Siksi kuvaustyö on tärkeä funktio kehittämissyöissä ja kommunikaation tukemisessa. Samalla joutuu tosin myös tiedostamaan, että näitä kuvauksia on oltava enemmän kuin yksi, koska erilaisia kuvauksia tarvitaan eri kohderyhmille. On todettava, että näiden kuvausten luominen jätetään usein liian vähälle huomiolle, mikä voi johtaa tilanteeseen, jossa riittävä ymmärrys jää puuttumaan juuri niiltä avainpelureilta, joita tavoitetilaan pääsyssä tarvittaisiin.

Keskittyminen nykytilaan

Nykytilan kuvaaminen tuntuu usein helpoimmalta ja siksi siitä lähdetäänkin liian usein liikkeelle. Nykytilasta saadaan tarvittaessa luotua useita kuvauksia, mutta tilanne on yleensä vaikeampi tavoitetilan osalta. Kun haetaan kuvaa muutoksen aiheuttamasta tilasta, joudutaan huomioimaan kaikki ympärillä tapahtuvat muutokset, eikä voida keskittyä yksittäisiin muutoksiin. Jälleen kerran kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Tilannetta tulisi katsoa rohkeasti ”out-of-the-box”-ajattelulla ja hakea aidosti parasta ratkaisua. Valitettavasti aika ajoin törmää tilanteeseen, jossa ensin päätetään kuka tekee ja mitä tekee. Vasta sen jälkeen mietitään tapaa miten se olisi järkevintä tehdä.

Kokonaisarkkitehtuurin tulee kuitenkin tukea sellaista päätöksentekoa, jossa tavoitetilaa voidaan neutraalisti ja ilman arvolatauksia tutkia useista erilaisista näkökulmista. Näitä näkökulmia ovat arkkitehtuurinäkökulmien (esim. toiminta, tieto, tietojärjestelmät ja teknologia) lisäksi myös organisaatiokulttuuriin sidonnaiset eri intressiryhmien näkökulmat (johto, keskijohto, päälliköt) kuin myös ulkoisten toimijoiden näkökulmat (omistajat, asiakkaat, lainsäätäjät jne.). Olisi äärimmäisen mielenkiintoista pystyä asettamaan organisaation tekemiä päätöksiä aikajanelle sekä tarkastella niitä juuri niistä näkökulmista, joista niitä on silloin tarkasteltu, ja hahmottaa syy- ja seuraussuhteita. Usein tämä on mahdotonta, koska luotettavaa tietoa ei ole olemassa.

Tavoitetilan luonnokset määrittävät vaihtoehdot

Kokonaisarkkitehtuurin on tarkoitus lisätä ymmärrystä siitä, minkälaisia vaihtoehtoja organisaatiolla on tulevaisuuden suhteen. Sen tulee myös rakentaa historiallista tietoa siitä mitä on tehty. Tämän tiedon tarkoitus ei ole syllisten etsintä – vaan edelleen – ymmärryksen lisääminen. Usein kuulee tarinoita yrityksistä, jotka heräävät säännöllisesti joidenkin vuosien sykleissä tekemään samoja muutoksia uudestaan ja uudestaan. Herää kysymys, mitä odotetaan saavutettavan?

Jo Albert Einstein totesi, että hulluutta on saman asian toistaminen odottaen erilaisia tuloksia. Tästä johtuen, mitä hyvänsä tavoitetilaa organisaatio tavoittelee, sen tulee ymmärtää ne näkökulmat, jotka päätökseen ovat vaikuttaneet ja pitää huolta siitä, että tieto valinnoista on saatavilla myös tulevaisuudessa. Samalla tulee myös varmistua siitä, että näkökulmat, jotka olisivat ohjanneet organisaatiota johonkin toiseen – kenties parempaan – tavoitetilaan muistetaan jatkossa.

Yksi asia lienee varmaa, eli se, että organisaatioissa toimivilla ihmisillä on lukuisia erilaisia näkemyksiä tulevaisuudesta – eli tavoiteltavia näkemyksiä siitä, mitä kohti kannattaisi kulkea. Yleisenä ongelmana on aika usein se, että ne ovat ihmisten korvien välissä, jolloin niitä ei ole dokumentoitu ja ne ovat saatavilla vain suullisesti ihmisten kommunikaation kautta. Mitä paremmin kokonaisarkkitehtuuri onnistuu kuvaamaan näistä johdettuja oleellisia näkökulmia, sen parempi on osumatarkkuus muutoksellakin

ARC-pilvipalvelu organisaation tavoitetilan hahmottamisen tukena

ARC-ohjelmisto on organisaation yhteinen kokonaisarkkitehtuurin kuvaamisen hallinta- ja kehittämislusta. Informaation jakaminen ja yhteisen tiedon synnyttäminen tukee kokonaisuusien hahmottamista ja ymmärtämistä. ARC kokonaisarkkitehtuuria julkaistaan organisaation tietoisuuteen ja se tuodaan osaksi kaikkea kehitystoimintaa. ARC:n avulla organisaation eri osissa työskentelevät henkilöt pystyvät osallistumaan kokonaisarkkitehtuurin kehittämiseen yhdessä ympäristössä ja jokainen omasta näkökulmastaan.

