



Klomps & Snels Klomps & Snels Klomps & Snels

Workshoppend integreren

“Keuzes, keuzes, keuzes: de developers ruziën over of we Mercator of BizTalk 2004 moeten gebruiken, terwijl de architect zegt dat de producten van BEA perfect aansluiten. Ik word moe. Mijn verkopers zeuren dat zij inzicht willen in openstaande facturen per klant, verkoop binnendienst wil de historie van zowel verkopen als leveringen zien, het liefst gecombineerd met een overzicht van de voorraadstanden. De administratie geeft aan dat de financiële posities alleen voor hen interessant zouden moeten zijn, maar ze willen wel graag inzicht in de onderlinge verbanden tussen debiteuren... Ik ga maar naar bed...”

Welke keuze ook gemaakt wordt, er moet in ieder geval een werkende oplossing komen, gerealiseerd door een goed beheerst project. Wil je dus de juiste keuzes kunnen maken bij het inzetten van webservices of EAI, dan is bezinning vooraf nodig. Als je vooraf teveel wilt weten, loop je grote kans dat je de focus verliest en uiteindelijk alles vertraagd wordt. Als je te weinig weet heb je een grote kans dat je er later achterkomt dat je de verkeerde keuzes hebt gemaakt. Hoe is de balans tussen uitgebreide voorstudie en pragmatisme te vinden? Door stapsgewijs met hoge betrokkenheid van alle partijen te bewegen naar het einddoel – iteratief dus? Of liever lineair? Starten met een volledig vooronderzoek om te bepalen welke technische oplossing uiteindelijk moet worden gekozen?

Aan beide kleven nadelen. Een koppeling tussen systemen werkt wel of niet, timeboxing en prioriteiten stellen is vrijwel onmogelijk. Bij een traditioneel vooronderzoek is er direct het risico van budgetoverschrijdingen en ‘scope creep’, want “als we toch bezig zijn dan kunnen we nu net zo goed...!” De balans kan gevonden worden door een goed afgebakende voorstudie, zoals bijvoorbeeld DSDM die ook kent, waarbij er wel lineair gewerkt wordt maar met veel iteratieve invloeden – onder andere door echte workshops te gebruiken. Workshops om ook de aloude kloof tussen de IT-gedachten en de Business Benefits te dichten: wat levert die EAI-oefening de bedrijfsvoering uiteindelijk op? Het antwoord moet komen uit de discussie tussen alle belanghebbenden, stevig gefaciliteerd en ondersteund door gevarieerde werkvormen om alle informatie, gezichtspunten en argumen-

ten zo volledig mogelijk op tafel te krijgen – in workshops. Een aantal “geboden” voor die EAI-workshops zijn:

- Een goede business case met daarin expliciet gemaakte én afgestemde (workshops?) bedrijfsbehoeften en de na te streven toegevoegde waarden, ondersteund door alle informatie over zowel de technische mogelijkheden als de bedrijfsprocessen;
- Afspraken over communicatie – hoe gaan we de discussie voeren en hoe komen we tot een oplossing;
- Strakke, meetbare en eenduidige doelstellingen voor de workshops en daarop gerichte agenda’s – doordacht voorbereiden, dus;
- IT-ers die vanuit technische oplossingen de vertaling kunnen maken naar de voor- en nadelen voor die bedrijfsbehoeften – een speciaal type...;
- Een alles overstijgend “geweten” gevormd door één of twee architecten die de totale (bedrijfs- en technologische!) architectuur overzien;
- Uiteindelijke beslissingen moeten tijdig en duidelijk (dus niet alleen op papier) worden gecommuniceerd, waarbij oplossingen zoveel mogelijk in hapklare brokken aan “de behoeftigen” uit de bedrijfsvoering worden voorgelegd om beslissingen te nemen.

Natuurlijk gaat EAI over techniek, maar EAI is geen zuiver technische uitdaging, het staat en valt met goede besluiten over informatiestromen en goede projectbesturing. Daarom is communicatie essentieel en zijn workshops het meest geëigende middel om duidelijkheid en eenduidige afspraken te borgen. Met aansluiting van de IT-oplossing op bedrijfsbehoeften én betrokkenheid van alle verschillende belanghebbenden. De overkoepelende EAI-strategie staat of valt bij het goed uitvoeren van deze workshops. Die dus goed voorbereid moeten worden. Met scherpe, samenhangende doelstellingen en realistische plannings. Maar gelukkig wisten we dat al.

Birgit Klomps en Tommes Snels, beiden managing consultants bij Capgemini, schrijven op persoonlijke titel over het werk in projecten, in workshops en alles wat daarbij komt kijken.