

1. Sê kortliks wie ek is en wat ek doen

Besig met PhD in IT (EA). Proff. Paula Kotzé en Alta vd Merwe is studieleiers.
Onderwerp: Role of human factors affecting EA acceptance and implementation in organisations

Vrae voorberei om aan fokusgroep te vra:

- 2. Verduidelik asb julle spanstruktuur en individuele verantwoordelikhede**
- 3. Wie is die “stakeholders” in EA proses?**
- 4. Was daar baie veranderinge in prosesse? (data capturing bv?)**
- 5. Hoe en deur wie is veranderinge bestuur? (“change management”?)**
- 6. Wat was verwagtinge van stakeholders?**
- 7. Hoe was reaksie op EA? Acceptance?**
- 8. Wat was elkeen van spanlede se ervaring van EA acceptance proses deur stakeholders?**
- 9. Kan ek weer op ’n later geleentheid kontak maak met EA span?**
- 10. Is daar een of twee name van stakeholders met wie ek kan praat?**
- 11. Ek kan terugvoer gee na afloop van my studie indien EA span dit verkies.**

Teenwoordig: Sonja en 4 lede van die span

Ek verduidelik in 10 min wie ek is, wat ek doen en hoekom ek met hulle wil praat. Ek noem ook dat ek in Januarie 2010 met ’n persoon binne die organisasie gesels het en dus weet dat hulle besig is met herstrukturering. Dit is dan ook hoekom ek nou eers (5 maande later) met die EA span kom gesels – ek wou kans gee dat onsekerhede uitgeklaar word.

Al die spanlede sê gelyk dat my “timing” ongelooflik is. Op die oomblik is daar baie onsekerheid oor EA se pad vorentoe en is bestuur besig met hergroepering, herstrukturering en beplanning.

Die span verkies om eers die agtergrond van EA in die organisasie van 1995 tot 2009 met my te deel. Span verteenwoordig een spesifieke sub-organisasie – een van baie verskillende sub-organisasies op baie verskillende plekke in SA en in ander lande.

In 1995: Oudit word gedoen van al die stelsels en prosesse. Hulle moes kyk na nuwe ERP stelsel wat op prosesse fokus. Business process focus. Project XXX – identify the gaps. Baie losstaande stelsels gehad wat nie al die prosesse ondersteun nie.

1998: Kom agter hulle soek iemand wat na prosesse kyk. Doen Brown paper exercises om na prosesse te kyk. Identifiseer groot foute. So, die hele EA proses het ontstaan in die IT departement. Stig proses span - Die IT mense het dit nie EA genoem nie – mense verstaan dit nie. Hulle het na requirements geluister en dan vir die gebruikers gedoen waarvoor hulle gevra het. So, hulle het “requirements” geïdentifiseer en dan “results” met behulp van tegnologie geproduseer. Bo-na-onder proses gevolg. Die verskil in die proses was dat alhoewel die EA span dit nie argitektuur genoem het nie, hulle van die begin af argitektuur gedoen het en almal wat betrokke was by prosesse stap-vir-stap die regte argitektuur manier van doen geleer het, nl. die span het 'n metodologie gevolg, eers die prosesse gedoen, dan tegnologie bygebring. Hulle het standaard geskryf, metamodelle ontwikkel, domains en objects voorgestel – Excel en Word gebruik.

In 'n sub-organisasie op 'n ander plek het hulle net na stelsels gekyk (solutions architecture). Het gesê dis EA maar het nie die E-deel as deel van die inligtingstelsels oorweeg nie.

Vroeër is die oplossing van 'n probleem altyd eerste met tegnologie probeer doen - 'n “mindset change” was nodig om met die behoeftes te begin!!

'n Baie belangrike aspek by hierdie spesifieke sub-organisasie, wat definitief baie bygedrae het tot die sukses van EA implementering daar was dat die IT span se hoof (CIO) ingekoop het op die idee van EA. Hy het sy hoof oortuig om in te koop en vanaf 1998 tot 2003 (toe ERP gedoen is) is EA geïmplementeer. Prosesse word deur projekte hanteer en argitektuur word deur argitekthe gedoen.

Voorbeeld van sukses van EA by die sub-organisasie – lêerbedieners wat op huurkoop is (lease). Geen beheer, loop nog lank na hulle vervaldatum, as omval, geen waarborg. 20% van desktops kon nie opgespoor word nie. Was chaos met IT bates.

Nou: As iemand wil weet waar 'n server is, kan dit binne minute opgespoor word en alle inligting daarvoor kan dadelik verskaf word.

In hierdie spesifieke sub-organisasie was die EA span deel van die prosesse en “projekte” – ook omdat bestuur ingekoop het, het stakeholders (bv IM) geweet ons doen prosesse en projekte op hierdie manier en dit so begin doen. Hele IM het argitektuur gebruik.

BPM is die grootste afdeling by die sub-organisasie – IT kan die prosesse doen maar IM moet dit bestuur. **Eienaarskap en bestuur is belangrik.** Afdelings in organisasie moet eienaarskap van prosesse aanvaar en bestuur.

In 2006 kom konsultante in – stel voor dat EA in plek gekry word ook by ander sub-organisasies (hoofkantoor moet nou inkoop) – hulle identifiseer en verwys na die sukses by die een spesifieke sub-organisasie en sê dat dit nie nodig is om wiel oor te ontdek nie. Die organisasie het mense wat EA kan doen – gebruik hulle. Die sub-organisasie EA span word dus gevra om 'n metamodel vir die organisasie op te stel. Dit kan dan geïmplementeer. Dit gebeur egter nie so nie. By 'n ander sub-organisasie loop verskillende stelsels/applications – wat is die nut? Mense is tevrede dat sekere applications wel strategie ondersteun.

Nie so eenvoudig nie – “human factor issue”.

REDES:

- Die sub-organisasie waar EA werk is gedentraliseer,
- het 'n eie unieke kultuur,
- IM het ingekoop en die span toegelaat om EA beginsels te begin implementeer
- politiek speel rol – “julle” weet nie hoe “ons” stelsels werk nie.
- Bestuur en mense van IT by die ander sub-organisasie verstaan nie die konsep en proses van EA nie en koop dus nie in in EA nie.
- Ander manier van dink (en dan later doen) is nodig – “mind change”
- Bestuur – fokus op onmiddellike probleme, kan nie fokus op langtermyn beplanning as “Rome brand” nie

Vraag? Wat kan julle uitlig as iets wat goed gewerk het by die eerste sub-organisasie?

- Bestuurders en hoofde van afdelings moet die waarde van die EA proses insien. Dit is baie belangrik dat bestuur moet inkoop.
- Dit is 'n langtermyn proses – maar as dinge rof raak en daar is dringende probleme wat aangespreek moet word, spreek eers dadelike en dringende probleme aan en los die langtermyn idees.
- Die regte mense moet verantwoordelikheid aanvaar vir die besigheidsdeel/prosesse – nie IT se werk nie.
- “Standby” – elke aand uitgeroep, nie meer so nie – probleme baie minder a.g.v. modelle en inligting.
- Voorbeeld: 20% van laptops was “weg” – nou is omgewing uitgesorteer.
- EA is nodig - die groep voorspel dat twee jaar van nou af EA weer aan gang sal kom in die organisasie.
- Resistance to change/EA by ander sub-organisasie. As iemand praat van argitektuur sien hulle dit as IT argitektuur – verstaan nie die konsep van EA nie.

Hoekom EA nie slaag nie, dit neem nie die menslike faktore wat 'n rol speel in ag nie.

EA span van een sub-organisasie het 'n metamodel wat die hele organisasie definieer gereed gehad vir implementering.

Een deelnemer verduidelik hoe 'n ander organisasie hierdie proses aan kliente verkoop. Ses pilare:

1. strategie van organisasie met sekere spesifieke doelwitte
2. het organisasie struktuur nodig om die doelwitte te bereik - spesifiseer die hulpbronne van die organisasie struktuur – mense, funksies
3. gebruik prosesse/projekte om die werk te doen
4. prosesse/projekte het inligting/ georganiseerde data nodig – data word verwerk om inligting te verskaf
5. data word met toepassings /“applications” hanteer
6. toepassings loop op spesifieke platforms

Die eerste drie stappe is die verantwoordelikheid van die mense wat die organisasie en die besigheidsprosesse bestuur en nie die IT mense nie. Stap 4, 5 en 6 is IT se verantwoordelikheid

Groep meen dat bestuur die verantwoordelikheid van eerste 3 stappe sal aanvaar.

Op die oomblik word afdelings geskei – projekte, operasionele bestuur, EA. Die groep is van mening dat afdelings juis nouer moet saamwerk.

'n Baie belangrike ding is die verwantskappe tussen die ses stappe. Die interaksie tussen die pilare moet ook voorgestel word.

Die konsep van EA en die nut daarvan moet aan mense oorgedra word sodat hulle dit verstaan. Mense buite IT en mense van bestuur verstaan nie die konsep nie. IT kan nie besigheidsprosesse hanteer nie!! Besigheidsprosesse is 'n strategiese verantwoordelikheid.

In die sub-organisasie is nie gesê dat EA gedoen word nie.

1. Operasionele probleme is eers aangespreek,
2. Projekte is gedoen en daarna is
3. standaarde, templates en governance gedoen – die EA deel.

IT (die tegniese deel) en besigheid (bestuur se deel) moet bymekaar gebring word.
Belangrike beginsel

Spreek behoeftes eerste aan – dus begin met requirements

As mense sien dat hulle behoeftes aangespreek word, koop hulle in op 'n idee - TAM
Voorbeeld: as verskaffer van baked beans in Checkers instap en sy produk verkoop nie – dit is nie die handelaar/Checkers se skuld nie. **Verskaffer moet sorg dat sy produk aan mense se behoeftes voldoen en hulle dit wil koop!!!**

Wat is dus die probleem met EA aanvaarding volgens die groep – span het 'n idee probeer verkoop (roadmap en argitektuurkonsepte) terwyl daar vure brand.

Behoeftes is nie aangespreek nie. By ander sub-organisasies kon hulle nie toe daarop fokus nie – dis mooi goed op papier maar dis dit. Daar het alles gestop. Geen inkoop en aangaan met EA nie.

1 Strategie - besigheidsbeginsels
2 Bestuur - organiseer
3 Prosesse/projekte
4 Dataverwerking wat eerste 3 stappe ondersteun
5 Toepassings/applications
6 Platforms

- Belangrike les – struktuur moet in plek wees vir EA. Besigheidsbestuur moet verantwoordelikheid aanvaar vir besigheidsdeel van EA en IT vir tegnologiedeel. Argitekture moet hulle hande vuil maak bedoelende dat hulle moet weet waar behoeftes is en daar begin om dit aan te spreek.
- Begin met EA waar die behoefte is – daar waar argitektuur nodig is. Dus stel vas wat is die requirements.
- Werk EA stap-vir-stap in organisasie se governance (bestuur) in.
- EA is langtermyn – dink langtermyn, maar begin waar requirements is, waar mense argitektuur nodig het.

- Een deelnemer vergelyk in-sourcing en out-sourcing van EA met tuinmaak. In-sourcing (implementeer als, neem verantwoordelikheid – kies, koop plant en identifiseer die plek waar dit moet kom) en outsourcing (konsultant verskaf net die plant self).
- Een deelnemer vertel dat hy daarvan hou om 'n “business requirement statement” (BRS) op te stel.

- Baie keer begin 'n nuwe IT idee met aankoop van 'n "tool". Nou word alles vanuit daardie omgewing gedoen = execution methodology! Dalk nie die regte manier nie.
- Begin by 'n project proposal, basiese business development and implementation proses en vul al die velde in om die projek op die regte manier te beplan, begin en te doen. Vat langer maar dit werk en werk goed. Die tool is dus 'n outomatisering van die BD&I proses.
- Lank terug was dit so met enige IT projek. Moes alles eers op papier hê, plan, goedkeuring van gebruikers, vloiediagramme van proses – kon nie 'n stelsel in produksie kry as jy nie deur die regte proses stappe gegaan het nie, dit voorgelê het aan hele bestuursvergadering nie. Het rigiede change control proses gehad.
- Vandag. Jy kan die mooiste tegnologie in plek hê maar daar moet governance wees. Bestuurder moet inkoop en iemand moet die beleid afdwing.

Wat is bestuur se doelwitte?

- Functional excellence – mense dink dit is om 30% te bespaar, maar eintlik is dit om maatskappy se afdelings te kry om goed saam te werk om competitive advantage te verseker.
- Doen argitektuur nie net om prosesse te bestuur nie maar om die hele maatskappy te bestuur.
- Hoender/eier redenasie – wie was eerste? Feit is argitektuur is nodig. Implementeer dit. Jy moet dit reg implementeer en dan kan jy voordele wys. Maar dit word verwag dat jy voordele reg van die begin af wys.
- Grootste probleem is – ons situasie is uniek! Daarom doen ons dinge soos wat ons dit doen.
- Maatskappy is groot en baie kompleks. Dit verg massiewe organisasie. Baie behoeftes – party mense beplan goed, ander doen crisis management. Los net die probleem so vinnig as moontlik op – gewoonlik met coding.
- Hoe het ons geleer programmeer? Requirement/probleem – design a solution/program (of meer as een) – vloiediagram van proses- eers dan code en toets en weer oor doen.
- Maatskappy begin op die strategiese vlak en gee requirements. Werk van bo na onder in die kolom of stappe. Requirements van strategiese vlak af, beplan deur bestuurders, ontwerp, bou oplossing, toets, implementeer, hou in stand.
- As dit anders om werk van onder-na-bo, is dit om dadelik resultate te wil sien, los so vinnig as moontlik die probleem op.
- As sub-organisasie nie argitektuur doen nie is daar bv.ses tot sewe stelsels wat dieselfde ding doen – 17 SAP instances. Elke afdeling doen dit op sy eie manier. Nie gestandaardiseerde prosesse nie. Synchroniseer die manier van doen.

- Sub-organisasies binne 'n organisasie het elkeen 'n eie kultuur – mense skep 'n kultuur, op verskillende plekke – nou ook global.
- Kommunikasie is baie belangrik. Kursus - crucial conversations. Alle maatskappye het al die goed soos incentive schemes en KPI's in plek. Die organisasies wat uitstaan het een ding in gemeen – goeie kommunikasie kanale. Mense kan met mekaar praat en dit maak dat die maatskappy uitstaan bo ander. Belyning van mense is belangrik.
- EA is nie iets wat eenmalig is nie – dis 'n ongoing engineering process of acceptance and implementation. Hou EA in stand. Verkoop aan een ou op 'n slag, dan nog een, ens.
- Steeds navrae oor goed wat in die verlede gedoen is – mense dink dis nie nou meer nodig nie. Dink dis iets wat klaar gedoen is – dis klaar. Hou EA op datum. Twee maniere. Alles op datum hou (elke proses) of sien groter prentjie en spreek behoefte aan wat nou 'n probleem is. Architecture on demand.
- Iemand uit tegnologie agtergrond verstaan die belangrikheid van EA – verskil tussen tegniese argitek en besigheidsargitek. Moeilik om albei te wees. EA is gebore uit IT omgewing. Dis egter 'n fout om dit van IT kant af te bestuur. IT moet inkoop en op EA manier argitektuur doen. EA moet vanaf hoër vlak af bestuur word. Nie CEO of CIO se werk om EA aan mense te verkoop nie. In besigheid is EA 'n gemeenskaplike stelsel – almal het dit nodig. IT moet soos in my prentjie in middel sit en alle business processes ondersteun. Besigheidsmense moet verantwoordelikheid neem vir besigheid en IT moet verantwoordelikheid vir inligting neem en twee moet mekaar ontmoet. Persepsie moenie wees dat IT vir besigheid wil voorskryf wat om te doen nie.
- 'n Deelnemer sê daar is projekte wat loop – een derde is nuut, twee derde van projekte loop al jare. Loop en staan en loop en staan – word nie afgehandel. Daar waar argitektuur nie goed genoeg gedoen word nie – daar is geen beplanning nie. Nuwe goed word geïmplimenteer sonder enige beplanning.
- Argitek teken planne – res van mense moet werk doen. Argitek moet betrokke wees. Kyk dat alles reg werk – argitek het omtrek van implementering. Was fout.
- Probleem is dat mense op kort termyn projekte fokus – doen nie meer argitektuur nie. Net gister het iemand gevra waar is die standaarde en spesifikasies?
- Argitektuur kan nie geoutsourcê word nie. Argitek moet die “besigheid” van die organisasie verstaan.

Hoe word projekte in EA ingebou?

Moet volgens standaard gedoen word. Koop diens maar die diens moet ingebou word in jou bestaande stelsels. Het standaard gehad – principles, standaard, roadmaps. Moes dit meer prakties gemaak het. Daar moet 'n balans wees hoe om

argitektuur “eenvoudig” te kommunikeer. Gee vir projek stakeholders ’n “idiots guide”. Dit moet nie ’n probleem wees om die nut van argitektuur in te sien nie.

Kompleksiteit van EA - hoe kommunikeer ’n mens dit eenvoudig aan mense?

- Maak deliverables prakties sodat mense dit kan gebruik. Mens dink dit moet ingewikkeld wees – dink dis te tegnies.
- Of mens aanvaar dat mense verstaan – dis ook nie hoe dit werk nie. Moet eenvoudig wees en eenvoudig kommunikeer. Balans tussen projekte uitvoer en EA moet reg wees. As mense saamwerk verstaan mense mekaar beter.
- Moenie probleem wees om nut van EA in te sien nie.
- Tyd aan EA wy en tyd aan projekte wy moet balanseer.
- Argitek moet sy hande vuil maak om te kan verstaan.
- Model: Die werk/opstel van EA en hoe om dit aan mense te verduidelik hang af van Maturity van EA.
- Help eers vure doodslaan – dan kan jy begin om EA te verkondig. Moenie toelaat dat net een persoon EA doen nie. Konsultant moet lei, maar mense in organisasie moet verstaan en EA doen. Konsultant se intellektuele properties moet in die argitektuur ingebou word.
- Gartner – onthou julle 30 jaar terug, so het dit ontwikkel, IT het by ingenieurs begin, nou eers begin besigheid en bestuur en IT bymekaar uitkom.
- Gebruik die framework van die studie waar kognitiewe en emotionele gedrag t.o.v. EA, in organisasies bespreek word.