

Chapter 9

Samenvatting

197



Traditioneel zijn werkprocessen in hoge mate hiërarchisch georganiseerd. Zo'n hiërarchische inrichting is gericht op efficiency en stabiliteit. Deze gerichtheid op efficiency en stabiliteit paste bij een wereld die zich ontwikkelde met beperkte snelheid. Tegenwoordig ontwikkelt de wereld zich in een veel sneller tempo. Dit maakt dat veel bedrijven die langs hiërarchische structuren produceren niet effectief genoeg kunnen inspelen op veranderingen in hun markt. De laatste decennia is dan ook een ontwikkeling gaande waarbij bedrijven het werk in toenemende mate in netwerkenstructuren organiseren. Deze netwerken met bedrijven zijn voor een belangrijk deel mogelijk gemaakt door moderne informatie technologische hulpmiddelen. Voorbeelden van deze hulpmiddelen zijn het internet en mobiele telefonie. Met deze hulpmiddelen is het mogelijk om in zeer korte tijd samenwerkingsverbanden te realiseren die samen waarde creëren. Technologie is dus een essentieel onderdeel geworden van onze moderne netwerkgeoriënteerde maatschappij.

Deze technologie wordt door vele IT leveranciers geleverd als IT diensten, in het Engels IT services genoemd. Elke IT leverancier levert een of meerdere IT services. Deze IT services combineren IT leveranciers dan tot samengestelde IT services, die aan een netwerk met bedrijven worden geleverd. Voor een IT service aan een klant zijn dus verschillende IT leveranciers nodig die samen netwerken van IT services vormen. Zo ontstaat de term 'IT service netwerk', netwerken van IT diensten.

Wegens de snel ontwikkelende markten zijn IT services binnen netwerken aan allerlei veranderingen onderhevig. Om veranderingen in IT services sneller te kunnen realiseren, zijn rond de eeuwwisseling nieuwe initiatieven ontplooid. Deze initiatieven hadden tot doel om organisaties flexibeler te laten opereren. Deze initiatieven zijn geschaard onder de term 'Agile', dat zoveel betekent als 'lenig', 'flexibel'. Met het 'Agile werken' zijn al mooie successen behaald, maar de successen zijn steeds gebaseerd op kleinschalige toepassingen. Het op grote schaal Agile laten werken van organisaties blijkt een grote uitdaging door de vele afhankelijkheden in het netwerk van IT services.

Dit proefschrift is het resultaat van meerdere onderzoeken met als doel om antwoord te vinden op de vraag hoe je de Agility van netwerken van deze onderling afhankelijke IT services verbetert. Een eerste onderzoek (zie hoofdstuk 2) had tot doel om de afhankelijkheden tussen de partijen te identificeren die de IT services leveren. Deze partijen zijn de IT leveranciers zelf en de teams in elk van deze IT leveranciers. Uit dat onderzoek blijkt dat er drie typen netwerken met afhankelijkheden zijn: (1) het intermenselijke netwerk, (2) het contractuele netwerk en (3) het technische netwerk. Het blijkt dat de afhankelijkheden in deze netwerken voor een belangrijk deel zijn

CHAPTER 9

gebaseerd op de informatie die medewerkers delen. Deze informatie hebben de medewerkers nodig om de IT services in het netwerk te leveren.

Het vervolgonderzoek (zie hoofdstuk 2) richtte zich daarom op de informatie die 'zichtbaar' moet zijn voor deze medewerkers. Dit onderzoek resulteerde in een overzicht van informatie voor elk van de drie typen afhankelijkheden. In de onderzochte case bleek een gebrek aan bijna alle geïdentificeerde informatie.

Een logische gerelateerde vraag was of het verhogen van de informatiezichtbaarheid binnen en tussen de teams die de IT services leveren bijdraagt aan de Agility. Het hieruit voortvloeiende onderzoek (zie hoofdstuk 3) is uitgevoerd in een grote financiële instelling. Dat onderzoek laat een verbeterde Agility zien als gevolg van een verhoogde zichtbaarheid van informatie. Agility is in het onderzoek gedefinieerd als de tijdsduur van (IT incident) taken die teams afhandelen.

200

De onderzoeksvraag die daaruit ontstond was welke andere factoren de Agility in IT service netwerken beïnvloeden. Om deze vraag te beantwoorden hebben we onderzocht welke problemen medewerkers in IT service netwerken ervaren (zie hoofdstuk 4). Uit deze problemen zijn zes factoren geïdentificeerd, waaronder de zichtbaarheid van informatie.

Vervolgens is onderzocht of het beïnvloeden van deze factoren leidt tot een verbeterde Agility in een IT service netwerk. Daarvoor is een case study uitgevoerd bij een financiële instelling (zie hoofdstuk 5), waarin interventie acties voor die context werden uitgevoerd. In dat onderzoek werd het veronderstelde verband tussen de factoren en de Agility van het IT service netwerk bevestigd. De Agility werd verhoogd door een significante verkorting van de levertijd van nieuwe software.

Met de resultaten van de onderzoeken (hoofdstuk 2-5) is tenslotte een Agile 5+1 raamwerk ontwikkeld. Dit Agile 5+1 raamwerk bevat 20 generieke interventie acties om de Agility van IT service netwerken te verbeteren.

Er is nog veel te onderzoeken op het gebied van IT service netwerken. Ten eerste is er maar een beperkt aantal cases onderzocht waardoor de mogelijkheid van generalisatie van de resultaten beperkt is. Dit biedt mogelijkheden voor toekomstig onderzoek in het vakgebied. Een voor de hand liggende richting van toekomstig onderzoek is het empirisch toetsen van het Agile 5+1 raamwerk. Logischerwijs vinden deze empirische onderzoeken plaats in de IT industrie. Maar ook buiten de IT industrie zie ik mogelijkheden om de flexibiliteit tussen en binnen samenwerkende partijen te verbeteren, op basis van de resultaten in dit proefschrift.