

## Tijd voor een goed gesprek over ITIL!

ITIL bestaat uit meer dan 20 processen om IT-beheer uit te voeren. Nu kan je discussiëren over het nut van al die processen, maar daar gaat het mij niet om vandaag.

De ITIL processen zijn in het verleden door de Britse overheid uitgeschreven met het oog op een stabiele infrastructuur. Een aantal mensen vindt dat ITIL zorgt voor rigide en bureaucratische processen en dat het werken volgens ITIL daarom te weinig oplevert. Consultants zullen hierop reageren door te zeggen dat dit niet mag voorkomen. ITIL moet je immers adapteren en niet implementeren. Ook hier wil ik nog best in meegaan.



Er is echter een andere uitdaging die dieper in ITIL zit, en dat is het procesmodel op zich. Om dit duidelijk te maken, moet ik een stukje cybernetica uitleggen.

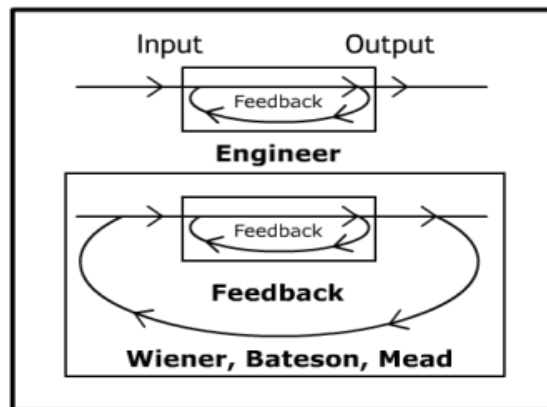
Cybernetica is de leer van de besturing van systemen. Het is een relatief nieuw vakgebied. Norbert Wiener heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het vakgebied. Hij was betrokken bij

***Great leaders understand human behavior rather than the cybernetics of any function***

onderzoeken om artillerie accurater te laten schieten. Hij ontwikkelde modellen om de baan van vliegtuigen te voorspellen en zo gericht te kunnen schieten. De basis hiervoor was onder andere het procesmodel zoals we dat kennen in ITIL: input-activiteiten-output.

Dit model wordt geïmplementeerd met een regelkring, die ervoor zorgt dat er bijgestuurd kan worden. We

komen dit model overal tegen, zoals de thermostaat van de verwarming, het op de weg houden van je auto (kleine stuurbewegingen om koers te houden).



Bovenstaand procesmodel wordt in de cybernetica een eerste orde procesmodel genoemd. Het laat zich dan ook raden dat er een tweede orde procesmodel bestaat. En dat is precies waar ik naar toe wil.

Een eerste orde procesmodel is een op zichzelf staand proces dat zich niet bewust is van zijn omgeving. Het draait om regulering in een systeem dat een specifiek doel heeft. Maar eigenlijk is een proces of systeem nooit op zichzelf staand, maar bevindt zich altijd in een omgeving die interactie heeft met het proces of systeem.

Een voorbeeld: in Yellowstone park waren de parkopzichters bang dat er teveel wolven zouden komen. Dit zou vervolgens verwoestende gevolgen voor het ecosysteem met zich meebrengen.

De parkopzichters besloten daarom restricties op te leggen en het aantal wolven te beperken. Dit leek een simpele (eerste orde) oplossing. De regels werkten echter contra-productief. Doordat er



minder wolven waren, kwamen er meer elanden. De elanden graasden meer, en deden zich tegoed aan jonge wilgenbomen. Het aantal wilgenbomen nam af, waardoor bevers geen dammen meer konden bouwen. De dammen zorgden voor vijvers in het landschap, maar deze waren er nu in mindere mate, en hierdoor nam de erosie toe. Dit is een voorbeeld dat de eerste-orde benadering niet altijd het juiste resultaat heeft.

Ook de ITIL-processen en de systemen die we ermee beheren staan niet op zichzelf. We benaderen de processen en systemen vaak nog steeds alsof deze op zichzelf staand zijn, los van de omgeving. De vraag is dan ook of een eerste

orde cybernetica benadering, zoals ITIL, wel voldoende aansluit bij de manier waarop wij onze infrastructuur beheren. Zeker nu wij als IT-organisatie deel uitmaken van een groter geheel. Heel vaak beheren we namelijk maar een deel van de infrastructuur.

Daarnaast is een eerste orde procesmodel zich ook niet bewust van veranderingen in de omgeving. ITIL streeft naar stabiliteit en is dus lastiger te gebruiken in de dynamiek van deze tijd.

Het gaat dus niet meer om communicatie en regulering in een systeem, maar het gaat om afstemming van taal en overeenstemming. Want wat gebeurt er bij veel organisaties? Organisaties bedenken hun eigen taal om hun problemen op te lossen, dat kan ITIL zijn, maar ook een specifieke taal voor de eigen organisatie. Managers gebruiken deze taal om aan te sturen. Door het gebruik van deze taal wordt die taal steeds specialistischer en dus vernauwd. Uiteindelijk zorgt deze situatie ervoor dat de taal geen antwoorden kan geven op problemen buiten de organisatie. Dat kan dus zijn problemen met partners en leveranciers, maar ook problemen die we nog niet eerder kenden. De taal schiet tekort.

***Het gaat dus niet meer om communicatie en regulering in een systeem, maar het gaat om afstemming van taal en overeenstemming.***

Zo schiet de taal van ITIL dus ook te kort om een goed antwoord te geven op de snelveranderende IT-wereld. Om mee te kunnen komen in de steeds veranderende wereld is het dus nodig om conversatie te hebben.

In de eerste plaats zou er conversatie moeten plaatsvinden over doelen; wat is nou echt het doel van onze organisatie? Wat is onze rol in de veranderende wereld, en hoe voegen wij nog waarde toe?

Om een invulling te geven aan het waarom, moet we ook praten over de oplossingen en de middelen die we nodig hebben. Wat is dienstverlening die écht waarde toevoegt aan onze klanten?

Ten derde moeten we praten over de methode en manier hoe we innoveren en onze dienstverlening veranderen.

Ten vierde is het nodig om te praten over de nieuwe taal die we nodig hebben. Als we immers nieuwe oplossingen proberen te vinden, hebben we ook een nieuwe taal nodig om elkaar te kunnen blijven begrijpen.

In de volgende artikelen zal ik verder ingaan op deze vier thema's.

### **Martijn Bakker**

Martijn Bakker is trainer en consultant bij de [IT Management Group](#).