

## *Het proces dat probleemhebbers bij SODA en SSM volgen, mist een objectieve manier om tot beslissingen te komen.*

Auteur : drs. ir. Maikel J. Mardjan MBM

Datum : maart 2002

*Het proces dat probleemhebbers bij SODA en SSM volgen, mist een objectieve manier om tot beslissingen te komen.*

*Zomaar een stelling neerleggen gebeurt vaak. Wellicht te vaak. Bij het spreken over problemen gaan meningen, feiten en waarnemingen snel door elkaar lopen. Deze stelling wordt in onderstaand kort artikel kort ontleed. Want deze stelling roept natuurlijk vragen op. Wat is objectief? Welke autoriteit hebben probleemhebbers? En hoe kunnen problemen dan wel opgelost worden?*

### **Toelichting op stelling**

Aan de hand van de stelling rijzen een aantal vragen. Vragen die aan de hand van de genoemde stelling relevant zijn:

- Welke definities zijn gehanteerd bij de begrippen in de stelling ?
  - Wat wordt verstaan onder proces ?
  - Wat zijn probleemhebbers ?
  - Wat is de kern van SSM ?
  - Wat is de kern van SODA ?
  - Wat is objectief ?
  - Wat wordt bedoeld met objectieve manier ?
  - Wat is een beslissing ?
- Welk proces wordt door de probleemhebbers gevolgd ?
- Zijn de processen bij Soda en SSM hetzelfde ?
  - Wat zijn de verschillen ?
  - Wat zijn de overeenkomsten ?
- Is in het proces dat gevolgd wordt aan te geven welk objectief element gemist wordt ?
- Waarom deze stelling ?
  - Wat is het belang van deze stelling ?
  - Is de stelling relevant ?

### **Begrippen in de stelling**

Begrippen die aan de hand van de stelling die gedefinieerd moeten worden:

- proces
- probleemhebbers
- 'objectief manier'
- beslissing
- SODA
- SSM

### Proces

Voor de definitie van proces wordt in deze stelling uitgegaan van de definitie van de Leeuw [1]: “Een proces is een verzameling in de tijd geordende elementen, die meestal gebeurtenissen of activiteiten worden genoemd.”

In de stelling wordt uitgegaan van de activiteiten die probleemhebbers samen of met een consultant uitvoeren binnen een SODA of SSM probleemoplossingsaanpak.

### probleemhebbers

Degene die het probleem heeft [1]. “De probleemhebber (PH) wordt beschouwd als een actor: een individu dat op basis van subjectieve doelen en zienswijze handelt en daarmee betekenis geeft aan zijn werkelijkheid.” ( Uit de Leeuw [1] ).

### ‘objectieve manier’

Een wijze van probleem oplossing die gekenmerkt wordt door een systematisch geordende werkwijze waarbij op een gestructureerde manier wenselijke oplossing voor het probleem geformuleerd kan worden. Objectief kan gezien worden dat uitgaande van een probleem situatie S0 en een gewenste situatie S1 op een transparante wijze tot oplossing S1 gekomen wordt. Onafhankelijk van de oplossers.

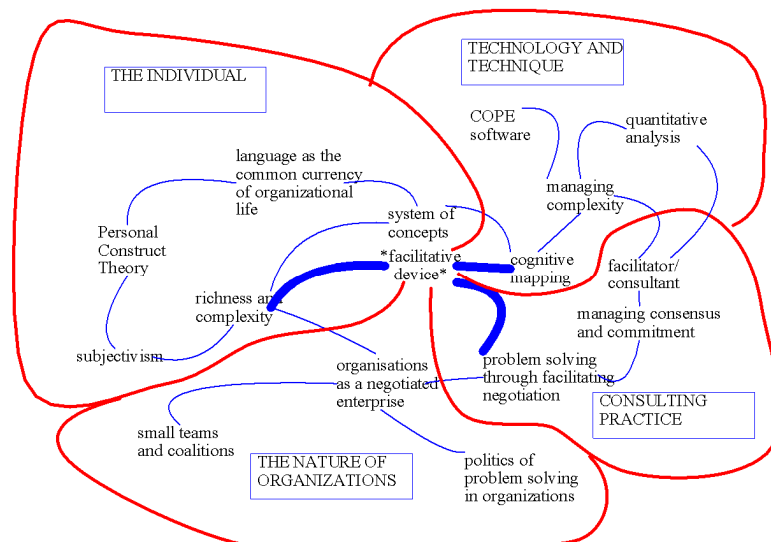
### Beslissing

Een beslissing wordt hier gezien als een keuze tussen een of meerdere alternatieven.

### SODA

Voor SODA wordt in de stelling uitgegaan van de beschrijving van Colin Eden (zie [3] voor een uitgebreide beschrijving). Enkele kenmerken zijn:

- SODA is een methode voor het werken aan “complex problems” [3].
- Ontworpen voor OR consultants om hun klanten te helpen
- Oorsprong van SODA ligt in ‘subjectivism’.
- Cognitive mapping vormt een belangrijk technisch onderdeel van de methode



Theory and Concepts guiding SODA from Eden 1989.

### SSM

Met SSM wordt in de stelling verwezen naar de Soft System Methodology van Peter Checkland (zie [4] voor een uitgebreide beschrijving).

## Het probleembegrip nader bezien

### *Het begrip probleem binnen SODA*

SODA is een manier (Colin Eden noemt het een “approach” [3]) om te werken met “messy problems” [3]. Eden definieert niet wat exact onder dit soort problemen kan worden verstaan. Hij geeft wel aan dat het problemen zijn waarbij “model building” en “both quantitative and qualitative” aspecten een rol spelen. Niet helder wordt echter wat Eden onder de begrippen kwalitatief en kwantitatief verstaat.

Voor het modelbouwen wordt binnen SODA erg gesteund op de ‘cognitive mapping’ techniek. Het kwantitatieve begrip *kan* liggen in het feit dat zeer veel data direct in het cognitieve model wordt neergezet. Dit gebeurt dan door gesproken tekst rechtstreeks in een computerprogramma in te brengen. Het kwalitatieve begrip kan liggen in de wijze waarop de verschillende cognitieve modellen worden samengevoegd. Hoe dit nu op een kwalitatief goede wijze gebeurt, wordt niet duidelijk. Colin Eden noemt slechts dat een zeer ervaren consultant nodig is.

### *Het begrip probleem binnen SSM*

SSM is de “problem solving approach developed form systems engineering when that approach failed” [4]. Het begrip probleem binnen SSM wordt gezien als het omgaan met “messy situations in which objectives were themselves problematical”. SSM is vooral gericht op het managen van situaties waarbij de situaties gekenmerkt worden door verschillende percepties bij een (te) ruim gedefinieerde doelstelling.

### *Het begrip probleem volgens de Leeuw*

De Leeuw definieert een probleem als “een individuele knelsituatie van een probleemhebber (PH)” [1]. Symbolisch weergegeven met  $\text{Probleem} = F(\text{perceptie}, \text{doelen}, \text{realiteit})$ . Met betrekking tot het begrip objectiviteit schrijft de Leeuw dat problemen nooit objectieve eigenschappen van de werkelijkheid zijn. “Problemen ontstaan doordat oordelen (normatieve uitspraken) worden uitgesproken over aspecten van de werkelijkheid.”

### *Probleemkluwen volgens Ackoff*

Onder een probleemkluwen of warboel (mess) verstaat Ackoff een systeem van problemen en probleemhebbers. [1].

## Geldigheid van de stelling

Belangrijk punt in de stelling is dat scherp gekeken dient te worden naar het type probleem dat bedoeld wordt. Afhankelijk van of het “well structured problem” [2] betreft is een discussie over de stelling meer of minder relevant.

In de stelling wordt gesproken over ‘een beslissing’. Hiermee wordt bedoeld dat geen optimalisatie plaatsvindt van verschillende oplossingen doordat mogelijke oplossingen vanuit andere invalshoeken niet worden meegenomen. Het proces is voor eventuele externe experts niet transparant.

De pluriformiteit van het proces dat binnen SSM wordt gevolgd is afhankelijk van de wijze waarop de diverse probleemhebbers het probleem ‘zien’. Dit geldt ook voor SODA. Bij SODA is echter minder duidelijk afgebakend wat de inbreng van de consultant is. ([4] “SSM is not – or should not be – the skill of an external expert.”).

Bij SODA en SSM wordt niet getracht om met betrokkenen een vertaling van instrumentele naar functionele problemen te maken [MO-vak]. Wel is bij SSM sprake van het definieëren van het CATWOE, echter bij het beschrijven van de probleemsituatie wordt geen rekening gehouden met de mogelijkheid om een vertaling naar de functionele kant te kunnen maken. Door het ontbreken van deze stap is het mogelijk dat hetzelfde probleem in een andere vorm weer terugkeert. SODA en SSM

bevatten geen waarborgen dat men iets doet aan het type probleem dat wordt ervaren. Aangezien het definiëren van de probleemsituatie een niet duidelijk gestructureerd proces is, zonder taal en model afspraken, is het zelfs mogelijk dat een nieuw probleem wordt gecreëerd.

‘Objectieve’ analyses en beeldvorming vanuit een procedureel vaststaand begrippenapparaat zijn uitnodigingen om op een bepaalde manier naar de situatie te kijken.

Potentieel gevaar bij SODA en SSM is dat de probleemsituatie wel voor de probleemhebbers weggenomen wordt, echter indirecte nog niet eerder met de probleemsituatie geconfronteerde mensen kunnen echter nog steeds een probleem ervaren.

Voorbeeld is geluidsoverlast van een vliegveld. Omwonende die jaren lang blootgesteld zijn hieraan én die met veroorzakers een oplossing hebben uitgewerkt als bijvoorbeeld geen nachtvluchten zullen het probleem niet meer ervaren. Nieuwe bewoners die in de wijk komen ervaren dit echter anders.

In zowel SODA als SSM is geen duidelijk onderscheid tussen procedurele / methodische aspecten die afgesproken dienen te worden bij het uiteindelijk inhoudelijk uitwisselen van beelden bij een probleem. Netjes zou zijn:

- 1- gezamenlijk procedure afspraken en definities voor inhoudelijke traject afspreken
- 2- inhoudelijke uitwisseling met diverse technieken om uiteindelijke functionele probleem op te lossen.

Voorafgaand aan een probleemsituatie kan een traditioneel ‘hard OR’ probleem liggen. Bijvoorbeeld bouw een brug van A naar B zo snel en goedkoop mogelijk. Bij de SODA en SSM methode ontstaat een zekere ‘onnavolgbaarheid’ waarbij het zeer lastig is om voorspelende uitspraken te doen.

De ‘onnavolgbaarheid’ is deels te verklaren door te kijken wat ‘mist’ bij de processen van SODA en SSM. Wat niet helder vanuit de beschrijvingen van Checkland en Eden wordt is de wijze waarop met structurele rationaliteit wordt omgegaan [1]. Relevante vraagstukken die bij structurele rationaliteit een rol spelen zijn volgens de Leeuw [1]:

- Hoe moet de besluitvorming worden georganiseerd ? Wat moet de rol zijn van elke beslisser ?
- Hoe worden die beslissers het eens ?

Op beide vraagstukken zijn bij Eden en Checkland duidelijke uitspraken gedaan. Eden schrijft vanuit een procedureel kader beter voor wat de te volgen aanpak zou moeten zijn. Checkland beschrijft wel een 7-fasen model, echte Checkland schrijft ook “it is not essential slavischly to follow the sequence from stage 1 to stage 7.” [4].

In de procesbeschrijvingen voor SODA en SSM lijken inhoudelijke rationaliteit (*keuze van een optimaal bevredigend alternatief*) en procedurele rationaliteit (*weg waarlangs*) door elkaar heen te lopen. Zo kan de ‘rich pictures’ techniek al een inhoudelijke keuze voor een alternatief laten zien, zonder dat de wijze waarop dit alternatief tot stand is gekomen duidelijk is.

### Waarom deze stelling ?

Na het aandachtig doorlezen van de stukken van Eden en Checkland in Rosenhead [2] blinken de methodebeschrijvingen niet uit in een sterk een-eenduidig gedefinieerd begrippen stelsel. De methode beschrijvingen gaan uitgebreid in op het (mogelijke) toepassingsgebied, echter door het ontbreken van definities als:

- proces
- probleemhebbers
- stakeholders
- transformatie

ontstaat een zekere verwarring. Daarnaast lijkt dat een ‘probleem’ wordt ge-managed door het verrichten van gemeenschappelijke beeldvorming van probleemhebbers. Te weinig wordt in de beschrijving naar mijn mening duidelijk op welke wijze navolgbaarheid, traceerbaarheid en controleerbaarheid voor externe belanghebbende wordt nagestreefd.

Centrale vraag die aan deze stelling ten grondslag heeft gelegen is: 'Uitgaande van een eenduidige probleemsituatie waarin verschillende actoren een rol spelen, is het dan logisch dat met andere participanten en een andere consultant tot eenzelfde oplossing wordt gekomen?' Deze vraag is met name relevant indien juridische aspecten een rol spelen.

Veel mensen die een geschil hebben met de Belastingdienst zijn van mening dat subjectiviteit en persoonlijke relaties en eigenschappen van de toevallige probleemoplossers een (te) grote invloed hebben op een uiteindelijk resultaat van een probleemsituatie. De Belastingdienst streeft vanuit haar rol rechtsgelijkheid na.

Een deel van de oorsprong van de stelling is te vinden in de klassieke verschillen tussen harde en zachte benadering. Belangrijk nadeel van de harde benadering is, dat het uitgangspunt is dat het doel bekend is en dat het gaat om het vinden van de beste manier om dit doel te realiseren. Een soort optimaliseringsprobleem, waar vaak wiskundige methodes veel nut hebben.

Bij een zachte benadering is het kenmerkend dat de doelen en waarden wel ter discussie kunnen worden gesteld. Men besteed veel aandacht aan het bouwen en onderhouden van de interpersoonlijke relaties.

Combinatie van hard en zacht geeft: De organisatie als samenwerkingsverband van mensen en hun onderlinge relaties. Het systeem is de relaties tussen die mensen [1].

Checkland: Een HAS ( Human Activity System) of MAS ( ned.) bestaat niet. "in the heads of the observerers" (Checkland [4]).

## Referenties

[1] Leeuw, A.C.J de, Bedrijfskundig management, Assen, Van Gorcum, 2000

[2] Rosenhead, J., "Introduction: old and new paradigms of analysis" " in J. Rosenhead (Ed) Rational Analysis for a Problematic World, Chichester, Wiley, 1989.

[3] Eden, C. , "Using Cognitive Mapping for Strategic Options Development and Analysis (SODA)" in J. Rosenhead (Ed) Rational Analysis for a Problematic World, Chichester, Wiley, 1989.

[4] Checkland, P , "Soft systems methodology" in J. Rosenhead (Ed) Rational Analysis for a Problematic World, Chichester, Wiley, 1989.