

# 31

## Kritische systeemtheorie

Hans de Bruin

Kritische systeemtheorie was in de jaren negentig van de vorige eeuw de logische volgende stap in de ontwikkeling van de systeemtheorie.

Een gelijk speelveld is niet altijd af te dwingen.

Hiervoor was al de stap gezet van een harde-systeembenadering (*hard systems thinking*) naar de zachtere variant (*soft systems thinking*). De zachte-systeembenadering werd gezien als een alternatief voor de doelgerichte, harde benadering. Het uitgangspunt van de zachte-systeembenaderingen is dat mensen de wereld verschillend interpreteren en daarmee verschillende wereldbeelden (*Weltanschauung, worldview*) op situaties hebben. Door het expliciteren van de wereldbeelden van de belanghebbenden in een bepaalde situatie kan een rijk, gedeeld inzicht worden verkregen in diverse aspecten van de situatie. Door het voeren van een gestructureerde dialoog kunnen dan gedragen verbeteringen worden geformuleerd die vervolgens worden geïmplementeerd. Desondanks hebben de zachte-systeembenaderingen hun beperkingen. Een van de belangrijkste is het niet kunnen omgaan met disbalans in machtsverhoudingen. Het toepassingsgebied is daarmee gelimiteerd tot situaties waar de wil aanwezig is bij de betrokkenen om gezamenlijk verbeteringen tot stand te brengen en waarin machtsmisbruik een beperkte rol speelt.

Het antwoord werd gevonden in de kritische theorie van de Frankfurter Schule, met name in het werk van Jürgen Habermas. Hiermee werd de basis gelegd voor de kritische systeemtheorie (*critical systems theory*). Kritische theorie is een sociale theorie die met een kritische blik kijkt naar de maatschappij met als doel inzicht te krijgen in de onderliggende mechanismen die ervoor zorgen dat sommige groepen onderdrukt worden. Kritische theorie heeft daarmee een emancipatoir karakter. Een ander kenmerk van kritische theorie is dat de maatschappij niet alleen vanaf de zijlijn wordt geanalyseerd, maar dat daadwerkelijk wordt gezocht naar mogelijkheden om de maatschappij te verbeteren.

De basis voor kritische systeemtheorie werd gelegd met Habermas' inzichten die zijn verwoord in *Knowledge and Human Interests* (Habermas, 1978), waarin drie vormen van menselijke interessegebieden worden onderscheiden:

- ◆ Werk: maakt het mogelijk om doelstellingen te behalen gericht op het welzijn van mensen in werksituaties. Een belangrijk element hierin is het beheersen en besturen van natuurlijke en sociale processen.
- ◆ Interactie: gericht op het wederzijds begrijpen van elkaars positie in een sociaal systeem. Het gebrek aan begrip vormt een bedreiging voor de samenleving.
- ◆ Emancipatoir: mensen hebben een emancipatoire interesse, dat wil zeggen: zij willen zichzelf bevrijden en ontwikkelen. Hiervoor moet een proces van participatieve democratie worden gecreëerd gebaseerd op wat Habermas een *ideal speech situation* noemt: een rationeel proces gebaseerd op argumenten.

Deze interessegebieden hebben raakvlakken met respectievelijk de harde, zachte en kritische varianten van systeendenken. Alle drie de systeembenaderingen kunnen daarom een rol spelen in het vinden van oplossingsrichtingen in een problematische situatie. Afhankelijk van de situatie kan gekozen worden voor de meest effectieve systeembenadering of een combinatie

van de drie benaderingen. De verzamelnaam voor deze overkoepelende benadering is *Critical System Theory* (CST) (Jackson, 2003). CST heeft drie uitgangspunten:

- ◆ Kritisch bewustzijn.
- ◆ Ontwikkeling van de mens (niet alleen emancipatoir).
- ◆ Pluralisme in gekozen aanpak, zowel theoretisch (onderliggende filosofie) als methodologisch (onderzoeksaanpak).

Dit heeft geleid tot de ontwikkeling meta-methodologieën zoals *Total System Intervention* (TSI) (Jackson, 2003), waarmee wordt bepaald welke methoden of combinatie van methoden kan worden gebruikt in een bepaalde situatie.

### 31.1 Critical Systems Heuristics

Werner Ulrich is met de ontwikkeling van Critical Systems Heuristics (CSH) een van de grondleggers van CST. Ulrich is in 1948 in Bern geboren en heeft gewerkt op universiteiten en in de publieke sector. Hij is als sociale wetenschapper en econoom gepromoveerd aan de universiteit van Freiburg (Zwitserland). Geïnspireerd door de ideeën van Churchman (bekend van de uitspraak: 'A systems approach begins when first you see the world through the eyes of another', 1968) promoveerde hij op een dissertatie getiteld *Philosophy and Social Systems Design* en verkreeg hij een tweede doctoraat onder supervisie van Churchman aan de University of Berkeley.

Ulrich is een sociale wetenschapper en een filosoof, maar heeft een praktische inslag. Met CSH heeft hij de inzichten van Churchman praktisch toepasbaar gemaakt, met name het concept van grensoordelen en het betrekken van alle mogelijke perspectieven in een systeemanalyse (*whole system judgements*). In 1983 verscheen zijn boek *Critical Heuristics of Social Planning* (Ulrich, 1983), erkend als een mijlpaal in de ontwikkeling van systeemtheorie. Niet alleen gaf hij hiermee CSH een stevig filosofisch fundament (onder meer geïnspireerd op de twaalf kenniscategorieën van Kant), maar het beschreef tevens de eerste aanpak met een emancipatoire inslag.

Met zijn kritische aanpak stelt Ulrich dat we een systeem niet in al zijn aspecten kunnen kennen. Een kritische reflectie in de vorm van grensoordelen is nodig om ons onvermijdelijke gebrek aan volledigheid te duiden. Die reflectie heeft niet alleen betrekking op een ander. Door zelfreflectie leren we ook onze eigen aannames onderkennen die een rol spelen bij het vormen van grensoordelen.

De naam CSH is opgebouwd uit drie woorden. De eerste twee – critical systems – geven aan dat CSH een kritische systeembenadering is. Heuristics verwijst naar de leer of de kunst van het vinden. Heuristiek zijn ervaringsregels die worden ingezet om een situatie te onderzoeken. Ze worden in CSH gebruikt voor het identificeren en exploreren van probleemaspecten, aannames, vragen en oplossingsstrategieën.

## 31.2 Grenzen verkennen en verleggen met CSH

Het begrip ‘grens’ staat centraal in de systeemtheorie. Wat de grens van een systeem is en hoe makkelijk die te beschrijven is, is afhankelijk van de systeemvariant die men voorstaat. CSH sluit meer aan bij de interpretivistische zachte-systeemvariant.

Het uitgangspunt hierbij is de aanname dat de wereld, of wat beperkter de situatie die wordt onderzocht, oneindig complex is. Iedere belanghebbende heeft een bepaald perspectief op de situatie, met vaak onuitgesproken aannames en overtuigingen. Door de focus te verleggen van de situatie zelf naar waar de perspectieven op de situatie vandaan komen, wordt inzicht verkregen in de beweegredenen van de belanghebbenden. Hiermee wordt de weg geopend naar een constructieve dialoog voor het vinden van breedgedragen verbeteringen in complexe situaties.

De beweegredenen van de belanghebbenden worden blootgelegd door het stellen van vragen over grensoordelen die, al dan niet bewust, worden gehanteerd. Voorbeelden van grensoordelen zijn welke belanghebbenden worden betrokken en welke juist niet, welke morele oordelen worden gehanteerd en wat is goed en wat is fout.

Met de verschuiving van focus op situatie naar focus op grensoordelen wordt beoogd een gelijk speelveld te creëren voor alle betrokkenen door kritisch te reflecteren op beweegredenen, aannames en overtuigingen. In theorie (maar de praktijk is weerbarstig) kunnen alle belanghebbenden (zoals burgers, deskundigen en machthebbers) elkaars motieven kritisch bevragen. Hiermee komen zij op gelijke voet te staan. Met CSH wordt getracht een praktische en realistische invulling te geven van de *ideal speech situation* van Habermas. Grensoordelen van een bepaalde belanghebbende zijn niet noodzakelijk beter dan die van anderen, maar zullen door kritisch te reflecteren op hun merites worden onderzocht.

Voordat de verschillende soorten grensoordelen van CSH onder de loep worden genomen, wordt eerst nader ingegaan op een fundamentele kijk op het maken van distincties (het maken van een verschil door het leggen van grenzen, en vice versa): *Laws of Form* (LoF) van George Spencer-Brown (1969). Hierbij moet worden opgemerkt dat Ulrich CSH heeft ontwikkeld op basis van de ideeën van Churchman en Kant. Echter, door CSH ook te bekijken vanuit een LoF-perspectief wordt vanuit een andere hoek getoond hoe essentieel, maar vooral ook hoe praktisch de reflectieve benadering van CSH is.

## 31.3 Laws of Form en observeren

Het begint met een ruimte, een leegte waarin niets (niet iets, *no-thing*) is te onderscheiden en die daarom ook kan worden gezien als een eenheid. Maak een distinctie (het LoF-jargon voor

het leggen van een grens) en het niets wordt iets (*some-thing*) (Robertson, 1999). Deze distinctie wordt gemaakt door een observant, ook wel interpretator genoemd. Een motief of een intentie van de observant bepaalt hoe de distinctie wordt gemaakt. Daarmee krijgt het iets een waarde ten opzichte van het niets. Het iets kan niet zonder het niets, immers: zonder het niets is het iets weer gelijk aan niets omdat er geen distinctie wordt gemaakt. Het iets en het niets zijn dan ook onlosmakelijk met elkaar verbonden. De distinctie, het iets en het niets en de observant die de distinctie maakt, vallen samen in wat Spencer-Brown de *Form* noemt.

Het iets kunnen we kennen, maar het niets blijft per definitie onbekend. Het niets in de distinctie met het iets is de blinde vlek van de observant die de distinctie maakt. Dit is het uitgangspunt van LoF, maar LoF gaat veel verder door hierop voort te borduren en laat uiteindelijk zien hoe autopoïese (zelfproductie) ontstaat uit zelfreferentie. LoF is een wiskundige en filosofische benadering en heeft het theoretische fundament verschaft voor tweede-ordecybernetica van onder anderen Heinz von Foerster en de systeemtheorie van Luhmann. Hierin zijn niet elementen en hun onderlinge relaties de fundamentele bouwstenen voor een systeem, maar de notie van een systeem als een verschil: een systeem is het verschil tussen het systeem en de omgeving.

## VII

Ieder mens maakt distincties. Dit gebeurt op basis van onze vele aannames over de wereld. De belangrijke les is dat het maken van een distinctie inherent een blinde vlek oplevert die we niet kennen, zoals schematisch is weergegeven in figuur 31.1. Een ander (een tweede-ordeobservant) is nodig om te zien hoe iemand (een eerste-ordeobservant) een distinctie maakt, dus wat deze observant wel en niet in beschouwing neemt. Een tweede-ordeobservant kan zien wat een eerste-ordeobservant niet kan zien. Maar een tweede-ordeobservant maakt ook een distinctie met inherent zijn blinde vlek. Hij is daarmee niets anders dan een eerste-ordeobservant, maar één met een andere intentie voor het maken van een distinctie.

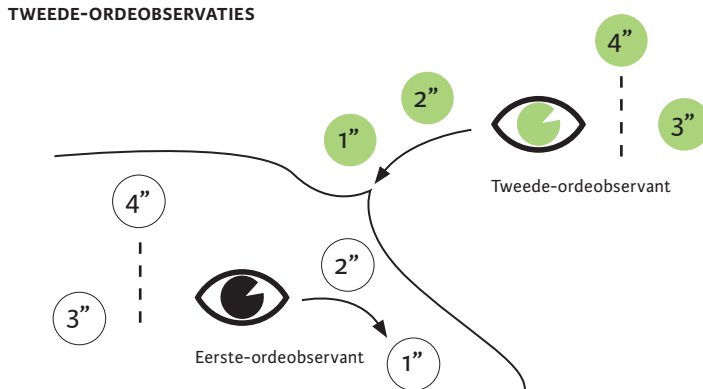
Een mens is in staat om een situatie vanuit meerdere perspectieven te bekijken en zelfs als tweede-ordeobservant een reflectieve blik op zichzelf te hebben waardoor de blinde vlekken vanuit verschillende perspectieven worden gezien, zij het met de beperking dat we door zelfreflectie alleen kunnen zien wie we denken dat we zijn, maar niet wie we werkelijk zijn in relatie tot anderen.<sup>20</sup>

Met CSH willen we verkennen met wat voor perspectief iemand naar een situatie kijkt. Dit betreft tweede-ordeobservaties waarmee grensoordelen in kaart worden gebracht. Indien nodig wordt door andere betrokkenen gevraagd de situatie vanuit een ander of breder perspectief te aanschouwen, waarmee ruimte wordt gecreëerd voor gedragen veranderingen. Zelfreflectie is

<sup>20</sup> Een eerste-ordeobservant maakt een distinctie waarmee één kant van de distinctie wordt gekend en de andere kant zijn blinde vlek is. Een tweede-ordeobservant kan beide kanten van de distinctie zien, inclusief zijn eigen blinde vlek bij zelfreflectie. Maar dit leidt gelijk tot een paradox, want zodra de blinde vlek kenbaar wordt voor jezelf, is het geen blinde vlek meer. De oplossing van deze paradox is te stellen dat wat je als tweede-ordeobservant van jezelf ziet niet identiek is aan de distincties van de eerste-ordeobservant: je hebt een misvatting over jezelf.

dan niet voldoende, anderen zijn nodig door kritische reflectie – tweede-ordeobservaties – te wijzen op zijn inherente beperkte blik. Niemand heeft de wijsheid in pacht. We hebben elkaar nodig om met verschillende en indien nodig met veranderende perspectieven een situatie te verbeteren.

**FIGUUR 31.1** EEN EERSTE-ORDEOBSERVANT KAN NIET ZIEN DAT HIJ NIET KAN ZIEN WAT HIJ NIET KAN ZIEN (YANASEYOSUKE.BLOGSPOT.NL)



Een tweede-ordeobservant observeert een eerste observant en ziet:

- 1'. wat de eerste observant ziet;
- 2'. hoe de eerste observant ziet wat hij ziet;
- 3'. wat de eerste observant niet ziet;
- 4'. dat de eerste observant niet ziet dat hij niet ziet wat hij niet ziet

Omdat iedere tweede-ordeobservant een eerste observant is, geldt het bovenstaande ook voor de tweede-ordeobservant.

### 31.4 Bepalen van grensoordelen met CSH

CSH kan het best worden opgevat als een methodologie waarmee 1) grensoordelen van belanghebbenden in kaart worden gebracht en 2) grensoordelen kritisch met belanghebbenden onder de loep worden genomen. CSH schrijft niet voor hoe deze twee stappen worden uitgevoerd, ook niet in welke volgorde, maar geeft wel handvatten. Een onderzoeker kan zelf bepalen welke specifieke methoden en technieken worden gebruikt. Bijvoorbeeld: voor het boven water halen van grensoordelen kunnen interviews worden afgenomen met belanghebbenden en kan brononderzoek worden uitgevoerd. Een andere optie is dat belanghebbenden elkaar bevragen met de specifieke opdracht oordelen uit te stellen. Voor het kritisch beschouwen van elkaars grensoordelen kan een constructieve dialoog worden gevoerd met de verderop besproken *eternal-triangle*-techniek. Met de LoF-concepten van distinctie en eerste- en tweede-ordeobservanten zijn we in een positie om de grensoordelen die belanghebbenden over een situatie hanteren nader onder de loep te nemen. CSH maakt hierbij gebruik van twaalf grensoordelen, onderverdeeld in vier aandachtsge-

bieden die op hun beurt zijn ondergebracht in twee belanghebbendencategorieën (zie tabel 31.1). Met deze aandachtsgebieden wordt vanuit diverse perspectieven, volgens Ulrich, een compleet holistisch beeld geschetst van hoe belanghebbenden kijken naar een situatie en welke aannames ze daarover hebben gedaan. De twaalf vragen kunnen op twee manieren worden toegepast op de huidige situatie (de *is*-modus) en de gewenste situatie (de *zou moeten zijn*-modus).

- ♦ Betrokkenen zijn belanghebbenden die invloed kunnen uitoefenen:
  - motieven.
  - macht
  - kennis.
- ♦ Getroffenen zijn belanghebbenden die geen invloed hebben:
  - legitimiteit.

TABEL 31.1 GRENSoORDELEN (ULRICH, 2000)

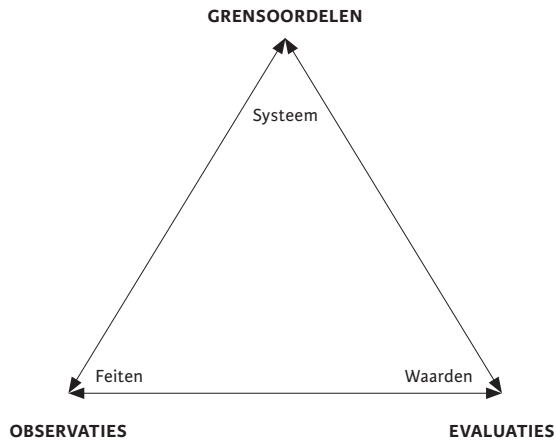
| Bronnen van beïnvloeding | Grensoordelen over het beschouwde systeem (S)   |  |  |                |
|--------------------------|---|--|--|----------------|
|                          | Sociale rollen (de belanghebbenden)   | Specifieke belangen (de inzet)   | Kernproblemen (de vraagstukken van belanghebbenden)  |                |
| Bronnen van motivatie    | <i>Begunstigde</i><br>Wie is (zou moeten zijn) de begunstigde van het systeem (S)?  | <i>Bedoeling</i><br>Wat is (zou moeten zijn) de bedoeling van S?   | <i>Maatregelen voor verbetering</i><br>Wat zijn (zou moeten zijn) de maatregelen voor verbetering?   | De betrokkenen |
| Bronnen van macht        | <i>Beslisser</i><br>Wie heeft (zou moeten hebben) de controle over de condities voor het slagen van S.                          | <i>Middelen</i><br>Welke succesfactoren worden (zouden moeten worden) gecontroleerd door de beslisser?                                 | <i>Beslissingskader</i><br>Welke succesfactoren zijn (zouden moeten zijn) buiten de invloedssfeer van de beslisser?  |                |
| Kennisbronnen            | <i>Experts</i><br>Wie heeft (zou moeten hebben) relevante kennis over S?  | <i>Expertise</i><br>Welke nieuwe expertise (kennis en vaardigheden) is (zou moeten zijn) relevant voor S?                              | <i>Garantsteller</i><br>Wie garandeert (zou moeten garanderen) een succesvolle implementatie van S?  |                |
| Bronnen van legitimiteit | <i>Getuige</i><br>Wie is (zou moeten zijn) de getuige die de belangen van de getroffenen bewaakt die niet betrokken zijn bij S? | <i>Emancipatie</i><br>Wie bewaakt (zou moeten bewaken) de negatieve gevolgen in de persoonlijke ontwikkeling van de getroffenen van S? | <i>Wereldbeeld</i><br>Wat is (zou moeten zijn) het speelveld waarin verschillende wereldbeelden van zowel betrokkenen als getroffenen worden geaccordeerd? | De getroffenen |



### Schuivende inzichten

Het stellen van de 12/24 (is & zou moeten zijn-) vragen is geen oefening waarin op een mechanische wijze elk vakje van de tabel wordt ingevuld. Het is een proces van kritische reflectie waarbij inzichten van een belanghebbende invloed hebben op de inzichten van andere belanghebbenden, omdat zaken net vanuit een ander gezichtspunt en vanuit een ander waarde-systeem kunnen worden beschouwd. Kritische reflectie is daarmee een instrument voor een dialoog tussen belanghebbenden. Het proces van het (opnieuw) in acht nemen van grensoordelen wordt in CSH vormgegeven met de eeuwige driehoek (*eternal triangle*) (zie figuur 31.2).

**FIGUUR 31.2** DE EEUWIGE DRIEHOEK (ETERNAL TRIANGLE) VAN GRENDOORDELEN, FEITEN EN WAARDEN (ULRICH, 2000)



In CSH wordt een systeem volgens de interpretatie van een belanghebbende beschreven aan de hand van grensoordelen. Een grensoordeel wordt gevormd door objectieve, waarneembare feiten en door waarden die belanghebbenden hanteren. Grensoordelen, feiten en waarden hebben allemaal een wisselwerking op elkaar. Een ervaren beoefenaar van CSH zal dan ook bij elke verandering van een van deze drie aspecten de andere twee aspecten opnieuw in beschouwing nemen. Belanghebbenden in dit proces zullen gaan inzien dat hun feiten en waarden relatieve begrippen zijn. Andere belanghebbenden kunnen net zo geldige, maar andere feiten en normen hanteren, afhankelijk van hun grensoordelen. Dit gegeven verschaft de weg naar een constructieve dialoog tussen belanghebbenden. Al itererend, met gebruik van het eeuwige-driehoekinstrument, kan in gezamenlijkheid worden gezocht naar verbeteringen in situaties met uiteindelijk gedeelde, of op zijn minst wederzijds gerespecteerde, grensoordelen met bijbehorende feiten en waarden.

Een herkenbaar voorbeeld is het buiten beschouwing laten van een groep belanghebbenden. Zo wordt in het onderwijs lang niet altijd gevraagd naar de inzichten van leerkrachten en leerlingen. Er wordt gesproken over anderen in plaats van met anderen. Worden die groepen wel meegenomen, dan kunnen standpunten gaan schuiven. Een willekeurig voorbeeld, op de praktijk gestoeld, is dat onderwijsdeskundigen overtuigd kunnen zijn dat het leerproces van leerlingen minutieus moet worden gevolgd, terwijl leerkrachten uit ervaring weten dat meer toetsen niet noodzakelijkerwijs leidt tot beter onderwijs.

Kortom, het betrekken van andere belanghebbenden kan leiden tot andere grensoordelen, met als gevolg dat andere feiten en waardeoordelen moeten worden meegenomen in de dialoog tussen de betrokkenen.

In het geval van het monitoren van leerlingen kunnen naast de harde cijfers afkomstig uit schriftelijke toetsen ook de bevindingen van leerkrachten als feitenmateriaal worden beschouwd. Het waardesysteem is dan niet alleen meer gebaseerd op objectief vastgestelde feiten (meten is weten), maar uitgebreid met andere waardeoordelen die een meer compleet beeld geven (bijvoorbeeld de thuissituatie van een leerling en de gevolgen daarvan op de prestaties).

## VII

### Grenzen aan verandering

Een belangrijke vraag die gesteld moet worden is of met CSH (of met kritisch systeemdenken in het algemeen) veranderingen daadwerkelijk tot stand kunnen worden gebracht. Met een kritische, fundamentele blik is het antwoord op deze vraag nee. Het gebruik van CSH op zich is geen garantie voor succes, maar de kansen op succes nemen door het gebruik van CSH wel aanzienlijk toe.

Vanuit een positieve insteek kan worden gesteld dat door elkaars perspectieven kritisch te onderzoeken, men inzicht in en hopelijk respect krijgt voor de mogelijkheden en onmogelijkheden van een rol die men in een situatie moet spelen. Als daarbij door kritische reflectie ook de ruimte voor verandering wordt vergroot, dan is er al veel gewonnen. Desalniettemin heeft de CSH-aanpak beperkingen.

- ♦ CSH verklaart niet hoe ideeën zijn ontstaan, dat wil zeggen hoe aannames en overtuigingen tot stand zijn gekomen en hoe machtsstructuren zijn ontstaan en in stand worden gehouden.
- ♦ Waarom zou een machthebber meedoen in een dialoog met alle betrokkenen? En als een machthebber al meedoet: wat gebeurt er als hij zich op morele gronden aangesproken moet voelen maar dit niet doet? CSH biedt alleen de mogelijkheden om machthebbers op morele gronden te wijzen op tekortkomingen, maar verschaft niet de middelen om daarop te handelen.
- ♦ CSH kan niet omgaan met situaties waarin mensen in een bepaalde richting worden gedirigeerd. Dit kan al snel leiden tot terugtrekkende bewegingen van belanghebbenden, waarmee de dialoog vroegtijdig wordt gesloten.

- ♦ CSH kan voor sommige belanghebbenden lastig te gebruiken zijn, bijvoorbeeld in het geval van gebrekkige taalvaardigheid. Andere betrokkenen kunnen van dit gegeven gebruikmaken, waarmee juist het tegenovergestelde wordt bereikt van het idee van een gelijk speelveld.

Een gelijk speelveld is niet altijd af te dwingen, vooral niet als een moreel appèl op machthebbers geen effect sorteert. Een hogere macht is dan nodig om de belanghebbenden aan tafel te krijgen. Dit is onder meer het onderwerp van de volgende casusstudie, waarin diverse aspecten van CST en CSH in de praktijk zijn gebracht.

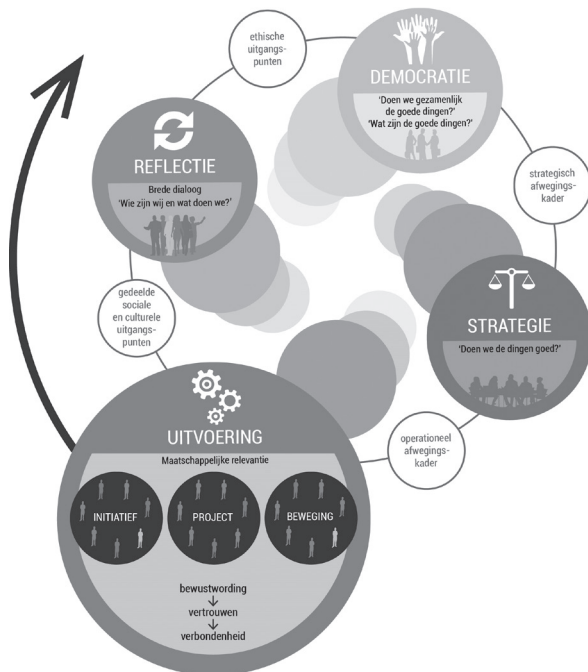
De HZ University of Applied Sciences en de gemeente Veere hebben een samenwerkingsverband gesloten dat bekendstaat onder de naam *Science in Residence* (SiR). Het idee is dat beide partijen hiervan kunnen profiteren door enerzijds docenten en studenten de gelegenheid te bieden te werken aan uitdagende opdrachten in de praktijk en anderzijds de ontwikkeling van beleidsmedewerkers van de gemeente Veere te stimuleren door met een frisse blik te kijken naar maatschappelijke uitdagingen. Het SiR-programma loopt inmiddels vier jaar en is geëvolueerd van het uitvoeren van opzichzelfstaande projecten met een beperkt aantal disciplines naar een coherent programma waarin maatschappelijk uitdagingen worden benaderd in multidisciplinaire settings waarin alle belanghebbenden zijn vertegenwoordigd.

De start voor deze ontwikkeling was het opzetten van een duurzaamheidsplan. Dit plan is ontwikkeld op basis van systemische principes in de zin dat alles met elkaar in verband staat. Een belangrijk thema van het duurzaamheidsplan is het energieneutraal maken van de gemeente, maar dit is zeker niet het enige thema. In totaal zijn twaalf thema's geïdentificeerd, waaronder circulaire economie, duurzame mobiliteit, duurzaam wonen en energieke samenleving. Dit is gebeurd aan de hand van zo'n honderd interviews met een brede dwarsdoorsnede van belanghebbenden. De interviews hadden een open karakter, maar waren gefundeerd op systemische uitgangspunten en kritische reflectie (CSH). De interviewers, onder wie onderzoekers en beleidsmedewerkers van de gemeente, zijn hierin eerst getraind. De interviews gaven een scherp beeld over de grensoordelen die werden gehanteerd door de belanghebbenden. Ze hadden als belangrijke uitkomst dat bestuurders een breder perspectief kregen op de kwesties die spelen en dat andere belanghebbenden zich bewust werden van beperkingen in beleid en financiën. Dit heeft uiteindelijk, niet zonder slag of stoot, geleid tot een breedgedragen duurzaamheidsplan.

Op het fundament van het duurzaamheidsplan is een visie ontwikkeld over Welzijn, Wonen en Zorg (WWZ). Dit is geen visie in de vorm van een plan dat vervolgens wordt vertaald naar een uitvoeringsprogramma. De visie WWZ is een proces. In de uitvoering van het WWZ-programma wordt continu samen geleerd uit projecten, wat sturing geeft aan het beleid van de gemeente Veere op basis van de wensen en inzichten van alle betrokkenen. Dit proces wordt de sociale theorie van de duurzame, samen lerende maatschappij genoemd (zie figuur 31.3). Deze sociale theorie is op te vatten als een raamwerk waarmee een proces van duurzame verandering kan worden vormgegeven zonder de te gebruiken methoden en technieken voor te schrijven. De

theorie is tot stand gekomen op basis van praktijkervaringen die gedurende een aantal jaren zijn opgedaan met leefbaarheidsvraagstukken en is gefundeerd op onder meer de systeemtheorie. Kritische reflectie is hierin een centraal principe. De 'visie als proces' met betrekking tot WWZ is met dezelfde sociale theorie tot stand gekomen. CSH is hier gebruikt om de inzichten, aannames en visie van de belanghebbenden boven water te halen en die met elkaar te delen. Ook in dit proces is gesproken met een brede groep belanghebbenden. De visie is onderbouwd met feitelijk bronmateriaal over demografische ontwikkelingen en probleemgebieden waarmee inwoners te kampen hebben, zoals eenzaamheid en mobiliteit. Op basis van dit proces en het voorbereidende werk in de totstandkoming van het duurzaamheidsplan is de visie dit keer zonder slag of stoot door college en raad goedgekeurd.

FIGUUR 31.3 SOCIALE THEORIE VAN EEN DUURZAME, SAMEN LERENDE MAATSCHAPPIJ



De kern van de zaak is dat maatschappelijke uitdagingen, zoals langer zelfstandig thuis wonen, in gezamenlijkheid met alle betrokkenen moeten worden aangepakt. Inwoners, maatschappelijke organisaties, bedrijven en overheid zoeken samen naar gedragen oplossingen, waarbij wordt getracht wij-zij-tegenstellingen om te buigen naar een 'door-ons-insteek'. Hierbij is cruciaal dat men inzicht krijgt in elkaars rollen en posities, dat wil zeggen in de mogelijkheden en onmogelijkheden die de rollen met zich meenemen en de al dan niet onbewuste aannames die worden gemaakt. Dit vereist het vermogen tot kritische reflectie, wat enerzijds een houding is

en anderzijds een vaardigheid. Kritische reflectie is inmiddels opgenomen in het opleidingsprogramma voor de beleidsmedewerkers van de gemeente Veere.

De kernbegrippen in de sociale theorie zijn verbondenheid en beweging. Door met behulp van kritische reflectie samen over concrete zaken in dialoog te gaan, wordt bewegingsruimte gecreëerd waarmee stappen kunnen worden gezet naar vertrouwen en verbondenheid. Een concrete uitdaging biedt de mogelijkheid voor het maken van een driedubbelslag. Ten eerste wordt vooruitgang gebracht in een maatschappelijke uitdaging. Ten tweede is zo'n uitdaging een kans om alle betrokkenen een kritische reflectiehouding en -vaardigheden bij te brengen. Sterker nog, deze houding en vaardigheden moeten worden gezien als preconditionie voor het aanpakken van een uitdaging. Ten derde maakt de uitdaging het mogelijk om op een gestructureerde wijze geleerde lessen te destilleren. De geleerde lessen geven inzicht in wat voor samenleving we willen zijn, dat wil zeggen in onze gedeelde sociale en culturele uitgangspunten, maar ook in het respect voor onze niet-gedeelde uitgangspunten. Deze inzichten vormen de basis voor het voeren van een brede dialoog.

De uitkomst van breed gevoerde dialogen bestaat uit ethische uitgangspunten: wie zijn we en wat doen we? Merk op dat zo'n dialoog in de praktijk zelden wordt gevoerd, laat staan op een gestructureerde wijze met duidelijke doelstellingen en eerder gedeelde inzichten. Ook in de gemeente Veere moet deze brede dialoog nog steviger worden verankerd. De ervaringen met CSH in de totstandkoming van het duurzaamheidsplan en de visie WWZ laten zien dat een dergelijke dialoog op thema's gevoerd kan worden.

De ethische uitgangspunten geven mede sturing aan het democratisch proces waar uitgangspunten worden getransformeerd naar beleid in de vorm van een strategisch afwegingskader. Op gemeentelijk niveau wordt het democratisch proces uitgevoerd door de gemeenteraad. In de sociale theorie worden de drie taken van de gemeenteraad nader gedefinieerd: representatie van de samenleving (in de vorm van ethische uitgangspunten op basis van gewenste stappen die als samenleving worden genomen), maken van beleid (in de vorm van strategisch afwegingskader) en controleren of het beleid goed wordt uitgevoerd (een sluitende PDCA-cyclus, niet getoond in figuur 31.3, maar wel onderdeel van de sociale theorie).

Het strategisch afwegingskader verschaft de bewegingsruimte voor de vertaling naar een operationeel afwegingskader. Dit proces is op gemeentelijk niveau belegd bij het college van burgemeester en wethouders. Het operationeel afwegingskader geeft richting aan de uitvoering van initiatieven, bewegingen en projecten.

De kaderstelling via het democratisch en strategisch proces kan worden gezien als het bepalen van spelregels voor het speelveld waarin maatschappelijke uitdagingen in gezamenlijkheid worden aangepakt. Hiermee heeft de overheid een machtsmiddel in handen dat op democra-

tische gronden is bepaald en waarmee tegenwicht kan worden geboden aan partijen die zich willen onttrekken aan reflectieve praktijken.

In de visie WWZ is het leidende principe: iedere inwoner van Veere bevindt zich in een unieke situatie die maatwerk vereist. De inwoner wordt hiermee radicaal centraal gesteld. Dit opent de weg om aan partijen de kritische vraag te stellen wat precies hun bijdrage is aan het welzijn van de inwoners. De overheid is hiermee in de positie gebracht om als 'hogere macht' partijen aan de tafel te krijgen met uiteindelijk financiële middelen als ultiem drukmiddel. Dit is niet de inzet van de dialoog, eerder een garantie dat partijen zich niet aan de dialoog onttrekken. Kritische reflectie wordt gehanteerd om elkaars rol te leren waarderen en om in gezamenlijkheid stappen te zetten waarbij rollen wellicht op een andere manier moeten worden ingevuld. Hierbij wordt rekening gehouden met de diverse stadia van ontwikkeling van de belanghebbenden. Het is geen proces van revolutie, maar van co-evolutie. Door het proces op deze manier in te richten, wordt een aantal eerder gesignaleerde problemen met CST/CSH ondervangen, zoals het zich niet op morele gronden aangesproken voelen en het zich onttrekken aan de dialoog.

## VII

Uitgangspunten en kaders zijn niet in beton gegoten. In de praktijk zal blijken dat op sommige beleidsterreinen juist meer en op andere juist minder ruimte moet worden gegeven. In essentie wordt met de sociale theorie gestuurd op het continu herijken van ethische uitgangspunten; wie zijn we en wat doen we? Met deze focus wordt een duurzaam proces in stand gehouden waarin op basis van reflectie optimaal gebruik wordt gemaakt van elkaars expertise: de duurzame, samen lerende maatschappij. Essentieel hierbij is dat in de uitvoering de eerdergenoemde driedubbelslag wordt geslagen. Elke uitvoering zou de mogelijkheid moeten bieden om in gezamenlijkheid te werken aan de onderlinge verbinding en daarmee uiteindelijk te bepalen wie we zijn en wat we doen.

### 31.5 Ten slotte

CSH is geen complete methode of methodologie, zoals de Soft Systems Methodologie (SSM). Het is een raamwerk waarmee twee uitgangspunten van CST worden geadresseerd, namelijk kritische reflectie en emancipatie. Het derde uitgangspunt van CST, pluriformiteit, is niet expliciet vertegenwoordigd. Echter, CSH kan goed samengaan met andere systeemvarianten, zoals de zachte aanpak van SSM. Met SSM wordt een problematische situatie in kaart gebracht. De wereldbeelden van de belanghebbenden met betrekking tot die situatie kunnen worden opgevat als eerste-ordeobservaties. Met CSH kunnen de grensoordelen die de belanghebbenden impliciet of expliciet vellen als tweede-ordeobservaties worden verkend. Op deze wijze is CSH een waardevolle extensie van SSM.

Ulrich en Martin Reynolds zijn nog volop bezig met de ontwikkeling van CSH (Reynolds & Holwell, 2010). CSH is nog altijd een van de meest gebruikte CST-benaderingen. Een compleet overzicht van Ulrichs werk is te vinden op zijn website (wulrich.com).

### Literatuur

- ◆ Habermas, J. (1978). *Knowledge and Human Interest*. Londen: Heinemann.
- ◆ Jackson, M.C. (2003). *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. Chichester, NJ: Wiley & Sons.
- ◆ Reynolds, M. & S. Holwell (2010). *System Approach to Managing Change: A Practical Guide*. Londen: Springer.
- ◆ Robertson, R. (1999). 'Some-thing from No-thing: G. Spencer-Brown's Laws of Form'. *Cybernetics & Human Knowing*, 6, 43-55.
- ◆ Spencer-Brown, G. (1969). *Laws of Form*. Londen: George Allen and Unwin.
- ◆ Ulrich, W. (1983). *Critical Heuristics of Social Planning*. Bern: Haupt.
- ◆ Ulrich, W. (2000). 'Reflective Practice in the Civil Society: The Contribution of Critically Systemic Thinking'. *Reflective Practice*, 1(2), 247-268.

### Website

- ◆ Werner Ulrichs website: <http://wulrich.com>
- ◆ (<http://yanaseyosuke.blogspot.nl/2016/08/die-beobachtung-zweiter-orndung-second.html>)