

# Wicked Problems? Modellen maken het verschil!

Tegenwoordige, maatschappelijke problemen lijken onoplosbaar. Ze zijn veelomvattend, er zijn veel partijen bij nodig en er is geen eenduidige aanpak: 'Wicked Problems'. Traditionele partijen zijn vaak onmachtig. Tegelijkertijd zijn er mensen die, klein beginnend, een netwerk creëren en daarmee nieuwe wegen vinden. Door hun verbindende stijl naar overheden, burgers, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties creëren zij zwermen die acties ontketenen die niemand voor mogelijk hield. Dit soort modelleiders lijken de belangrijkste succesfactor. Dit artikel licht het begrip 'Wicked Problems' toe vanuit een theoretisch model en geeft handreikingen voor modelleiderschap.

Door Kyra Cools, senior adviseur bij organisatieadviesbureau Rijnconsult

Een maatschappelijk probleem wat onoplosbaar lijkt, noemen we Wicked Problems. Het zijn problemen die niet binnen één bepaalde sector kunnen worden opgelost. Omdat ze teveel het primaire proces van andere organisaties eromheen raken, bijvoorbeeld de opvang van verwarde mensen. Omdat de impact op korte termijn groot moet zijn: denk aan de plasticsoep. Omdat het probleem wereldwijd hoge kosten met zich meebrengt: denk aan obesitas. Er is veel aandacht voor de ernst en de complexiteit van dit soort vragen. Lastiger is het aanpakken ervan. De complexiteit van het vraagstuk is van dien aard dat niet één organisatie of één persoon er alleen iets aan kan doen. Het vraagt dus per definitie een inspanning van meerdere organisaties en mensen. Volgens het theoretisch model van Elianne Vink vraagt het betekenisvolle en succesvolle samenwerking. Die kan ontstaan als er aandacht is voor vijf kernprincipes: common ground, betrokkenheid van de context, aandacht voor verschil, inzichtelijke onderlinge relaties en persoonlijk commitment.

## 1. Common ground

Voor het samenwerken aan een oplossing voor Wicked Problems is common ground nodig: overeenstemming over wat de samenwerking beoogt. Vaak lukt dit prima op hoofdlijnen of vanuit containerbegrippen. Pas in de uitvoering blijkt dat er andere achterliggende belangen of drijfveren zijn. Voor common ground is het nodig dat betrokkenen lang genoeg doorpraten en doorvragen zodat iedereen weet wat er concreet bedoeld en beoogd wordt. Zodat iedereen weet wat hij of zij daar persoonlijk aan wil bijdragen en zodat duidelijk is waarover geen overeenstemming is.

## 2. Betrokkenheid van de context

Elk Wicked Problem heeft een context. Wie spelen er allemaal een rol? Wie zijn betrokken? Wie juist (nog) niet? Wie gaat het aan? Om een gedragen oplossing te krijgen is het essentieel om de hele context rond het vraagstuk te bezien. Dat betekent dat iedere betrokkene, iedere persoon die een mening heeft over het vraagstuk en

erdoor wordt geraakt van belang is in de aanpak ervan: 'get the system in the room'.

## 3. Aandacht voor verschil

Common ground vinden is lastig: ieder persoon neemt niet alleen zijn eigen 'DNA' mee (kennis, ervaring, waarden en drijfveren) maar ook die van zijn of haar organisatie. Betrokkenen hebben allemaal een ander perspectief op de werkelijkheid en een ander persoonlijk en organisatorisch belang. Het is de kunst met elkaar in gesprek te gaan en de eigenheid en perspectieven van elkaar te leren kennen, te waarderen en deze productief te maken voor de samenwerking. Als de verschillende perspectieven er mogen zijn, brengt dat creativiteit, veiligheid en duidelijkheid over wat wel bindt (common ground) maar ook wat niet.

## 4. Inzichtelijke onderlinge relaties

De relaties onderling zijn van belang. Als mensen elkaar kennen, als ze weten wat ze aan elkaar hebben, zijn ze eerder bereid om



met elkaar samen te werken. Idealiter lukt dat vanuit vertrouwen. Maar ook vanuit waakzaamheid kan een succesvolle samenwerking ontstaan. De tijd nemen om met elkaar hierover van gedachten te wisselen, liefst door fysiek bij elkaar te komen, helpt.

#### 5. Persoonlijk commitment

Pas als je persoonlijk gecommiteerd bent, kom je in actie. Dan spreek je toch een

keer 's avonds af als er iets moet gebeuren. Vanuit jouw commitment zet je je in voor de samenwerking en voor de mensen in die samenwerking. Vanuit het persoonlijk commitment zijn in eerste instantie geen ingewikkelde juridische constructies of dichtgetimmerde contracten nodig om dingen voor elkaar te krijgen. Eerst het persoonlijk commitment van mensen die met elkaar afspraken maken, de vorm volgt

daarna. Dit persoonlijk commitment is ook van belang omdat het leiderschap in die nieuwe samenwerking vaak nog diffuus is. Er is niet één baas die vanuit de hiërarchie kan zeggen wat er moet gebeuren. De betrokkenen moeten dit zelf doen.

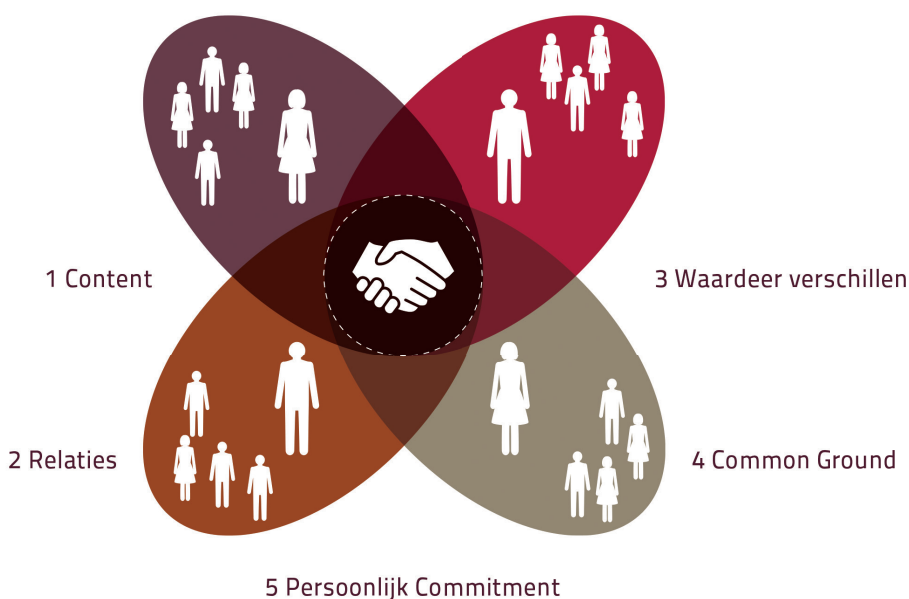
#### Modelleiderschap

Nu we weten welke vijf kernprincipes van belang zijn bij aan het aanpakken van Wicked Problems komt de vraag op: Wat maakt dit leiderschap anders dan gewoon leiderschap? De verschillen zijn duidelijk: de klassieke hark versus het ecosysteem, de traditionele overheid/instelling versus beweging en het lef om buiten de lijntjes te kleuren. Wat kunnen we leren van een klassieker? Wat vinden een aantal netwerkleaders zelf? En welke tips & tricks kunnen we toepassen?

#### Wat leren we van een klassieker?

Jim Collins geeft in zijn bestseller boek *Good to Great* met zijn beschrijving van de *Stockdale Paradox* de volgende aanreiking: 'You must combine optimism with brutal honesty and the willing to take action.' Hij bedoelt daarmee dat succesvol leiderschap voorkomt uit een bijzondere mix van geloof in de eigen missie, met realiteitszin. Want: 'There's no difference between a pessimist who says, 'Oh, it's hopeless, so don't

### Wicked Problem



Model 1: Vijf kernprincipes bij de aanpak van een Wicked Problem.

*bother doing anything,' and an optimist who says, 'Don't bother doing anything, it's going to turn out fine anyway.' Either way, nothing happens.'* – Yvon Chouinard.

## **Wat ervaren netwerkleaders zelf als succesfactoren?**

Iemand moet dus beginnen met persoonlijk commitment en dus zijn of haar missie op tafel leggen. Met oog voor de realiteit en voldoende uitnodigend voor anderen om mee te doen. Tijdens het event 'Netwerkleaderschap bij Wicked Problems' van 16 november jl. zijn diverse baanbrekende netwerkleaders hier verder op in gegaan.

**Harry Starren** (De Nederlandse School) trapte af met zijn sfeervolle verhaal over welke rol het leren speelt bij het oplossen van Wicked Problems. Hij vroeg een deskundige: 'Hoe leren mensen?' Wat hem vooral vertrouwen gaf was dat de deskundige antwoordde: 'We weten eigenlijk niet hoe mensen leren, maar daar waar het gehinderd wordt, leren mensen niet!' We blijken veel te weten over wat hindert (wetenschappelijk aangetoond) en toch gebruiken we het niet! Harry wijt dit aan de overschatting van helderheid (zeker weten hoe iets zit) als kwaliteit. Hij pleit ervoor jezelf telkens te blijven bevragen: Waarom doe ik wat ik doe? Wat maakt dat ik ben wie ik ben zodat je anderen kan zien zoals zij zijn? Daarna nam **Pauline Westendorp** (02025) ons mee in haar ambitie om Amsterdam in 2025 CO<sub>2</sub>-neutraal te hebben. Mooi was de afspraak om elkaar niet te hinderen door te besluiten en te bespreken: Hoor je bij de 1% die het doet, bij de 9% die meehelpt dit te organiseren of bij de 90% die niet in de weg gaat lopen? En voor de vernieuwers geldt: Hou je belangeloze blik en verbind whatever je pet is!

**Michael Milo** (De nieuwe GGZ) nam ons in vliegende vaart mee in de zwarte doos die psychologie eigenlijk is: of je nu naar een officieel zorgpad gaat voor hulp, of naar de oma van Jim van Os; 30-40% van de hulpvragers blijkt geen hulpverlener nodig te hebben. Vanuit die conclusie (en de vraag van Schippers waarom er dan 9 miljoen naar de GGZ gaat) startte Milo met Samen

Beter, een naam waar niemand bezwaar tegen kan hebben en die mensen met alle goede ideeën bij elkaar zet: de zogenaamde webbers. Ze onderzoeken manieren om gezondheid te bekostigen in plaats van ziekte.

**Diana Monissen** (Prinses Maxima Centrum) vertelde dat netwerkleaderschap voor haar inhoudt dat je dicht bij jezelf blijft en iets wil betekenen. Dat je dan soms je bestaande zekerheden moet loslaten (en als je daar zelf nog over twijfelt, luister dan

naar je dochter met kerst die zegt dat je dat gewoon gaat doen). Daarnaast lef hebben, het systeem van binnen kennen, het simpel maken en door beton heen breken. **Q**

## **Meer informatie**

*Een uitgebreide toelichting (gewaardeerd met de ROA-prijs 2018) van Wicked Problems is te zien op: [bit.ly/2QffhLj](https://bit.ly/2QffhLj)*  
*Meer informatie over het event 'Netwerkleaderschap bij Wicked Problems': [bit.ly/2s18ZFB](https://bit.ly/2s18ZFB)*

# Tips & Tricks

Hoe initieer je, als netwerkleader, het vinden van die common ground vanuit je persoonlijk commitment?

## **1. Wees bewust van je eigen gedachten, overtuigingen, patronen, waarden en ervaringen.**

Als je je bijvoorbeeld niet bewust bent van die delen van jezelf die je liever niet wilt laten zien, waar je oordeel op hebt of je voor schaamt, dan zet je jezelf vast. Je gaat dan allerlei rare kronkels denken en doen om dat gedrag niet te laten zien. De anderen merken bewust of onbewust dat er iets niet klopt en haken af. Je komt dan als groep terecht in een patroon in plaats van in contact van waaruit common ground kan ontstaan. *Vraag de anderen naar hun passie, drive en ervaringen als de nieuwe samenwerking start.*

## **2. Ga door met elkaar bevragen totdat iedereen elkaar ziet, hoort en verstaat.**

Zolang je het over het beeld van een cirkel hebt, denkt iedereen dat je het over hetzelfde hebt. Vraag je daarna de definitie, dan komen er wezenlijk andere benaderingen (een rondje, een wiskundige formule, een lijn waarbij de punten allemaal even ver vanaf het middelpunt liggen etc.). Vaak belanden we dan in een discussie: wiens definitie is het meest onderbouwd, wordt het meest gebruikt of aangehangen. Terwijl de winst zit in doorvragen (dialoog) totdat je geen input meer hebt en je een schat aan inzichten hebt verworven. Om vervolgens te kijken wat vanuit die rijkdom het best past bij wat je wilt oplossen. *Stel je eigen oordeel uit en richt je op wat de ander belangrijk vindt.*

## **3. Maak je eigen succes ondergeschikt aan het succes van de groep en wees trots op wat jouw unieke bijdrage daaraan was.**

Bij ketens en netwerken gaat het altijd om ervoor te zorgen dat het geheel meer is dan de som der delen. Anders kon je het wel binnen je organisatie oplossen. Het komt echter alleen zover als je met elkaar het hoogst haalbare doel nastreeft en daarbij jouw unieke talent inzet. *Vertel van alle anderen wat ze vanuit wie ze zijn hebben bijgedragen aan de bijeenkomst.*

Heb je het lef om deze Tips & Tricks in te brengen in de (nieuwe) samenwerking, dan ben jij één van de modellen die het verschil maken als netwerkleader bij Wicked Problems!