



WHITE PAPER MASTERCLASS 'WICKED PROBLEMS'

Minicollege (7 juni 2019) door Emeritus professor Leo Witvliet van Universiteit Nyenrode en Marco Mud van Activity. Georganiseerd door trainees van Fast Forward Saxion en de Cleantech Regio in het kader van Cleantech Tomorrow, www.cleantechtomorrow.nl

Wicked problems: wat zijn het, hoe pak je ze aan en wat heb je daarvoor nodig?

Grip krijgen en houden op complexe vraagstukken: hoe doe je dat? Dat was het thema van het minicollege dat project- en programmaconsultant Marco Mud en emeritus professor of interim management Leo Witvliet van Universiteit Nyenrode verzorgden. Op 7 juni kregen de post-hbo-studenten van traineeprogramma Fast Forward van Saxion tekst en uitleg over de herkenning en aanpak van complexe, of ook wel 'wicked' problems. Een samenvatting in vogelvlucht.

Marco Mud en Leo Witvliet namen ter voorbereiding op het minicollege de Agenda Cleantech Regio onder de loep. Wat meteen opviel: ondernemers, onderwijs en overheden leggen de lat hoog met hun ambities en doelen.

De opgaven waarvoor de samenwerkende o's staan zijn complex. Dat komt onder meer doordat het realiseren van de forse ambities en doelen binnen de looptijd van de agenda complex is. Ook inhoudelijk zijn de thema's best ingewikkeld en zij kennen veel onderlinge samenhang. En dan zijn er nog eens veel verschillende organisaties die de agenda samen uitvoeren. Die hebben allemaal weer hun eigen werkwijze, systemen en culturen. Ga er maar aan staan.

Steeds meer complexiteit

Ook los van het voorbeeld van de Agenda Cleantech Regio, komen we elders steeds meer complexiteit tegen. Dat komt omdat we leven in wat socioloog en filosoof Zygmunt Bauman beschreef als 'vloeibare tijden'.

Veranderingen in onze samenleving volgen elkaar steeds sneller op en ontwikkelingen lopen in elkaar over. Hierdoor wijzigt de context waarin we werken steeds, en de inhoud van onze opdracht eigenlijk ook.



Wat heb je nu nodig in die vloeibare samenleving? Dat is 'het wilde denken' dat Claude Lévi-Strauss beschreef in zijn gelijknamige boek. Zijn pleidooi, vrij vertaald: met professioneel 'knutselen' is niets mis. Ontwikkel en werk met wat er is, bouw daarop door en stel steeds flexibel bij. Zo is voor de Sagrada Familia in Barcelona nooit een compleet uitgewerkt ontwerp gemaakt, maar dat werd, al doorbouwend, toch een schitterend gebouw.

Welke krachten spelen een rol?

Er is een aantal krachten dat de context waarin wij nu leven en werken, zéker compliceert. Zo gaan technologische ontwikkelingen razendsnel, hebben we te maken met globalisering én met lokalisering, leven we allemaal langer en worden er minder kinderen geboren, moeten we zien te dealen met de energietransitie en laat 'de samenleving' van zich horen. Denk aan groepen bewoners die zichzelf organiseren om zélf te zorgen voor groene energie, om maar iets te noemen.

Samengevat leven we in een onzekere, complexe tijd. Hoe problemen precies in elkaar zitten, is niet altijd duidelijk en elk probleem lijkt weer een symptoom van een ánder probleem. Vraagstukken zijn met elkaar verweven en we moeten die zien op te lossen in een dynamische en onzekere omgeving. Voor één 'probleem' kunnen we misschien wel dertig oplossingen bedenken die allemaal relevant zijn en die we ook nog in combinaties kunnen uitvoeren.

Experimenteren maar!

Wat te doen? Experimenteren maar. Zo vinden we uit wat het beste werkt. Maar ja: dán lopen we tegen de vaak nog traditioneel ingerichte en top-down aangestuurde organisaties aan, waarin 'protocollen' en 'systemen' om de hoek komen kijken. En leiders die bepaald niet openstaan voor experimenteren.

Terwijl inmiddels natuurlijk allang duidelijk is dat het traditioneel aansturen van projecten niet werkt bij complexe of 'wicked' problemen. Niet voor niets gingen vorig jaar 45 duizend managementbanen in rook op. Geen enkele andere beroepsgroep verging het zo slecht. Er komen steeds meer bedrijven die managementlagen schrappen of het zelfs helemaal zonder managers doen, constateerde Rob Hartgers in het zakenblad Intermediair.



Nieuwe organisaties

We hebben behoefte aan organisaties die hun klanten, projecten en dienstverlening integreren in hun kernproces, in een netwerkstructuur met stakeholders die allemaal meewerken aan oplossingen. Aan organisaties die zich aanpassen aan nieuwe uitdagingen die op ze afkomen en die permanent leren om zich nieuwe problemen eigen te maken: bij wicked problems past immers geen routine. En we hebben leiders nodig die vooral vragen stellen aan medewerkers, zodat de oplossingen zich aandienen. Zo activeren zij het leerproces en bouwt het netwerk nieuwe kennis op.

Karl E. Weick en Kathleen M. Sutcliffe spreken in dit verband over het creëren van een 'opmerkzame infrastructuur'. Daarin heb je aandacht voor kleine verstoringen – een kleine fout kan namelijk een grote ramp veroorzaken – en ook voor de kwaliteit van de uitvoering. De uitdaging is weerstand bieden tegen over-simplificering, deskundigheid halen op de wisselende plekken waar die zich bevindt en ieders veerkracht op peil houden.

Welkom webbers!

Wie werkt in complexe tijden aan complexe vraagstukken kan vijf eigenschappen of kenmerken goed gebruiken, om een goede koers uit te stippen:

- een levendige verbeelding en creatieve geest
- een breed perspectief hebben op vraagstukken
- kunnen jongleren met incomplete en tegenstrijdige informatie
- kunnen omgaan met zaken waarover je geen controle hebt
- de wil om te overwinnen

Het is al eerder genoemd: wie wicked problems wil aanpakken, moet uitproberen. Onderzoeken of de gekozen oplossing werkt, op z'n buikgevoel afgaan én dat gevoel rationeel toetsen. Of, zoals Leo Witvliet beschrijft: wees de schakelende zingever, de 'bricoleur' die verbindt en die door lerend te organiseren en adaptief leiderschap zin weet te geven aan zijn handelen.

Marco Mud noemt in dit verband ook de 'webbers'. De term komt van hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement van Nyenrode Annemiek Roobeek, die er de aanjagers mee bedoelt die overal verbindingen zien en leggen, de horizontale netwerklieder die strategisch kan denken en die niet kijkt naar de problemen van nu of gisteren, maar naar de issues van morgen.



Basisprincipes voor webbers

De webbers zijn de project- en programmamanagers die anno nu nodig zijn. Zij kunnen succesvol zijn als zij:

- zich realiseren dat de werkelijkheid beperkt maakbaar is (zie: de 'vloeibare' realiteit)
- een positief mensbeeld hebben: denk onder meer aan denken en doen verbinden en interactie opzoeken
- zich realiseren dat veranderen een collectieve actie is: je moet er ruimte en vrijheid voor hebben en met respect en vanuit gelijkwaardigheid samenwerken

Kleine deugden helpen ook. Denk aan vaardigheden als goed kunnen kijken, objectief waarnemen, precies en zorgvuldig taalgebruik en gevoel voor praktisch nut. Ook praktische intelligentie is helpend. Denk dan aan: gevoel voor maat, fouten durven maken, kritisch, flexibel, inventief en responsief zijn.

Sociale deugden als het vertellen van verhalen, 'common sense' en vriendschap zijn welkom. Last but not least: humor met een dosis ironie en speelsheid zijn óók welkome ingrediënten als je wicked problems wilt tackelen.

Open mind en met beide voeten op de grond

Praktijkonderzoek toonde aan hoe het níet moet. Wat zijn bijvoorbeeld bewezen faalfactoren bij crises?

- de illusie dat 'de top' alles kan besturen en beïnvloeden
- fixatie op het eigen gelijk, de realiteit niet onder ogen durven zien, 'foute' zaken niet bespreekbaar maken
- geen duidelijke kaders voor de uitvoeringspraktijk
- te weinig aandacht voor de uitvoering en kleine afwijkingen
- te weinig georganiseerde tegenspraak
- te veel denken in regels en te weinig aandacht voor feitelijk gedrag
- angst voor conflict en diversiteit



Tot slot: hoe ben je wél succesvol?

Hoe kunnen we dan wél succesvol zijn? In de eerste plaats door de complexiteit van vraagstukken te erkennen. En door goed af te wegen hoe daarmee om te gaan. En dát vraagt om:

- betrokkenheid bij het vraagstuk
- gerichtheid op interne en externe samenwerking
- werken in netwerken
- elkaar begrijpen en leren van elkaar
- de kunst van het aanpassen
- werken met meerdere scenario's
- realistisch zijn met (tussen) doelen en verwachtingen
- 'consent' denken: meedoen omdat je de ander begrijpt, zonder je eigen bezwaren perse opzij te zetten

Lees/ bekijk ook:

- [Trainees Fast Forward Saxion gaan wicked problems te lijf](#)
- Bekijk deze video van het minicollege en leer van Marco Mud en Leo Witvliet

Cleantech Tomorrow is een initiatief van de Cleantech Regio. Ondernemers, scholen, gemeenten en andere partners pakken tijdens Cleantech Tomorrow 'wicked problems' aan die zij tegenkomen op hun weg naar een schone toekomst. We haken met de Cleantech Tomorrow Tour aan bij bestaande events van netwerken in de regio en mobiliseren we creatieve denk- en doekracht om 'wicked problems' te doorbreken. Eind 2019 delen we de eerste doorbraken en zetten we vervolgstappen tijdens het Cleantech Tomorrow Café. www.cleantechtomorrow.nl

Over de Cleantech Regio

Samen naar een schone toekomst. Daar koersen wij op in de Cleantech Regio. De gemeenten Apeldoorn, Brummen, Deventer, Epe, Heerde, Lochem, Voorst en Zutphen werken met ondernemers, onderwijs en onderzoek samen aan een energieneutrale en duurzame economie en samenleving. Economie en ecologie gaan hand in hand. www.cleantechregio.nl.