



Projectmanagers moeten kunnen omgaan met *wicked* vraagstukken

Wicked vraagstukken dienen grensoverschrijdend te worden aangepakt. Stakeholders met verschillende, en zelfs tegengestelde, maatschappelijke belangen moeten dan samenwerken. Een eenduidige aanpak en oplossing zijn niet voorhanden (Rittel & Webber, 1973). *Wicked* vraagstukken zijn complex en vergen een speciale aanpak. In de vorige uitgave van Vakblad Projectmanagement is de Wicked Explorer toegelicht (Rijsdijk & de Bot, 2019). Hiermee kunnen met betrokken partijen de dimensies van het vraagstuk in kaart worden gebracht om vervolgens de onderlinge samenwerking te faciliteren. Omdat steeds meer organisaties in hun projecten maatschappelijke vraagstukken betrekken, moeten projectmanagers kunnen omgaan met de *wickedness* die dit met zich meebrengt.

Auteurs: Maïke de Bot en Liesbeth Rijsdijk
Foto: Jeanet Scholten

Wicked vraagstukken zijn niet nieuw. Organisaties hebben altijd te maken gehad met vraagstukken die in essentie *wicked* zijn, zoals klimaatverandering, verdroging, armoede, werkeloosheid, energievoorziening, voedselveiligheid en duurzaamheid. Cruciaal in de aanpak van een *wicked* vraagstuk is dat het in zijn geheel wordt gezien en benaderd. Een interventie op een deelgebied van een *wicked* vraagstuk kan namelijk leiden tot een nieuw vraagstuk (Grint, 2008) of het vraagstuk wordt chronisch (Danken, Dribbisch en Lange, 2016). Een brede benadering brengt een groot aantal belanghebbenden met zich mee, met ieder zijn eigen zienswijze op een deel van het vraagstuk. De verschillende zienswijzen zijn nodig om mogelijke oplossingen vast te stellen. De complexiteit van het vraagstuk maakt dat een einddoel en bijpassende oplossing niet vooraf kunnen worden vastgesteld (Rijsdijk, Groenevelt en de Bot, 2016). De uitdaging van een projectmanager van een *wicked* vraagstuk ligt daarom vooral in het samenbrengen én -houden van betrokken partijen. Hierbinnen zijn de volgende aspecten van belang: samenwerking en sturing, het omgaan met onzekerheid, vertrouwen, samen leren en toezicht. De projectmanager heeft, anders gezegd, een regierol.

Samenwerking en sturing

De crux bij de aanpak van een *wicked* vraagstuk ligt in de samenwerking: breng betrokkenen met elkaar in gesprek over hun verschillende perspectieven en belangen en maak samen stappen. Onderzoeker Licht (2016) heeft een netwerkregie beschreven om de samenwerking tussen partijen te faciliteren. Hij gaat uit van onderlinge gelijkwaardigheid om een gezamenlijk overeen te komen opgave te realiseren. Een projectmanager met een dergelijke regierol heeft een ondersteunende rol ten opzichte van de betrokkenen, wat aansluit bij kenmerken van dienend leiderschap (Greenleaf, Spears & Stephen, 2002). Sturing vindt plaats op basis van commitment van alle partijen

aan de gezamenlijk vastgestelde opgave, zonder een beroep te doen op hiërarchie, status of positionele macht (Licht, 2016). In de praktijk kan dit lastig zijn omdat de projectmanager gewend is wél te sturen op positionele macht en/of betrokkenen meer directe, duidelijke sturing verwachten. Vooral in de beginfase van een samenwerking, wanneer nog geen gezamenlijke opgave is vastgesteld, kan dit spelen. Een gezamenlijke opgave ontstaat als de betrokken partijen het eens zijn over de bedoeling van de samenwerking en vormt, in navolging van de Golden Circle van Simon Sinek, de ‘why’ van de samenwerking (Licht, 2016; Sinek, 2009). De gezamenlijke opgave is daarmee meer dan een gewenst toekomstbeeld of doel, omdat het vooral de bijdrage aan het toekomstbeeld van de betrokkenen weergeeft. De term ‘gezamenlijke opgave’ benadrukt dat vooraf geen oplossing kan worden vastgesteld. Niet alleen het vraagstuk maar ook mogelijke oplossingen worden ten slotte vanuit verschillende perspectieven bekeken en dit geldt dus ook voor de beoordeling van het resultaat (Watkins & Wilber, 2015). Daarnaast kan een interventie leiden tot een nieuw probleem (Grint, 2008) of het probleem doen verworden tot een chronisch probleem (Danken, et al., 2016). Samen werken aan *wicked* vraagstukken hoort zich volgens Watkins & Wilbert (2015) te richten op het ontwikkelen van een gezamenlijk, gedeeld perspectief.

De kans is groot dat een projectmanager die zich als een dienend leider opstelt, anderen inspireert om zich ook dienend op te stellen. De door de projectmanager ingezette beweging ter ondersteuning van de gezamenlijke opgave, wordt hiermee versterkt en kan leiden tot wat Pearce and Sims (2002) gedeeld leiderschap noemen. De sturing beperkt zich dan niet tot de projectmanager. Doordat iedereen stuurt met de gezamenlijke opgave voor ogen, zal de opgave prioriteit krijgen boven de individuele belangen van betrokkenen. Daarmee wordt afgeweken van het oorspronkelijke gedachtegoed van Greenleaf



et al. (2002) die bij dienend leiderschap vooral de belangen van de betrokkenen voor ogen had. Voor de aanpak van een *wicked* vraagstuk heeft de focus op de gezamenlijke opgave de voorkeur.

Onzekerheid

De gezamenlijke opgave geeft het onderlinge commitment van partijen aan. Door deze in samenspraak vast te stellen en zich hieraan te verbinden, is er sprake van een gelijkwaardige samenwerkingsrelatie in plaats van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Deze wijze van samenwerken vraagt van de partners om met onzekerheid om te kunnen gaan. Binnen samenwerkingsverbanden spelen drie vormen van onzekerheid: cognitief, strategisch en institutioneel.

Cognitieve onzekerheid is onzekerheid voortkomende uit het niet-weten hoe het project/proces zal verlopen en de onmogelijkheid effecten te voorspellen (Van Bueren et al., 2003). Duidelijk omliggende projecten met een concrete planning, gewenst resultaat en tijdsfad voorkomen cognitieve onduidelijkheid; succes lijkt verzekerd. Zoals gesteld is dit bij *wicked* vraagstukken niet mogelijk. Het opknippen van het vraagstuk in aparte projecten of aspecten, zonder oog voor het geheel, gaat voorbij aan de onderlinge verwevenheid van de aspecten (Grint, 2008). Betrokkenen moeten de complexiteit van het vraagstuk accepteren. Voor iedere betrokken partij is onduidelijk hoe het vraagstuk precies te beïnvloeden is, en effecten van maatregelen kunnen niet worden voorspeld. Informatie van de verschillende betrokkenen, al dan niet gekleurd door hun specifieke perspectieven, is daarmee welkom teneinde het niet-weten om te zetten in meer-weten. Volgens Watkins & Wilber (2015) is het grootste probleem van een *wicked* probleem dat niemand alle facetten ervan kent en weet hoe ze samenhangen. Betrokkenen zijn zich vaak niet bewust van het eigen, beperkte, perspectief en

De samenwerking tussen partijen moet zich dan ook richten op het creëren en voeden van onderling vertrouwen

zijn overtuigd van het eigen gelijk. Samenwerking wordt extra lastig wanneer het moeilijk voor hen blijkt om zich open te stellen voor de perspectieven van anderen (Watkins & Wilber, 2015). Cognitieve onzekerheid geldt voor samenwerkingsverbanden en dan vooral wanneer zij zich richten op *wicked* vraagstukken.

Wicked vraagstukken brengen vaak ook **strategische onzekerheid** met zich mee door de samenwerking die nodig is met vele, verschillende betrokkenen. Aangezien een *wicked* vraagstuk geen vooraf vastgestelde of zichtbare oplossing kent, is informatie nodig over het vraagstuk in brede zin (Rijsdijk et al., 2016). Informatie, veelal gekleurd of incompleet, is afkomstig van de betrokkenen die zo hun eigen ideeën hebben over de aard van het probleem en de maatregelen die toegepast zouden moeten worden. Dit kan leiden tot onduidelijkheid en onenigheid over de richting waarin een oplossing moet worden gezocht (Bueren, van et al., 2003).

Een derde vorm van onzekerheid is **institutionele onzekerheid**. Samenwerking tussen verschillende partijen betekent besluitvorming op meerdere tafels en dus beperkte invloed op de uitkomsten. Het bestuur, of 'governance' van een *wicked* vraagstuk is daarmee een gedeelde opgave waardoor het niet zeker is dat de richting die uiteindelijk wordt gekozen aansluit bij de belangen van de betreffende stakeholder (van Bueren et al., 2003).

Elkaar vertrouwen

Bij het aanpakken van een *wicked* probleem is er geen opdrachtgever die opdraagt een specifieke oplossing uit te voeren, maar gaan partijen met elkaar op zoek naar wat zou kunnen werken. Vertrouwen dat allen in transparantie en met respect voor elkaars perspectieven opereren, vormt de basis van een gelijkwaardige samenwerking (Licht, 2016). Deze bereidheid om “[...] *kwetsbaarheid te accepteren gebaseerd op positieve verwachtingen over een ander zijn intenties en gedrag*” (McEvily (McEvily, Perrone, & Zaheer 2003, 92, geciteerd in Provan & Kenis, 2008, p. 9) maakt het makkelijker om te accepteren dat het aan duidelijkheid ontbreekt en dat beïnvloedingsmogelijkheden beperkt zijn. Vertrouwen helpt te accepteren dat er onzekerheden bestaan. De samenwerking tussen partijen moet zich dan ook richten op het creëren en voeden van onderling vertrouwen. Literatuur over organisatienetwerken laat zien dat binnen samenwerkingsverbanden alle betrokkenen elkaar in gelijke mate moeten vertrouwen. Vertrouwen mag zich dus niet beperken tot enkele individuen of enkele partijen (Provan & Kennis, 2008). Het spreekwoord “Vertrouwen komt te voet en gaat te paard” laat zien dat vertrouwen geen gegeven is maar langzaam wordt gevormd. Dit wordt bevestigd door Provan & Kennis (2008) die stellen dat vertrouwen ontstaat door opgebouwde ervaringen. De betrokken partijen moeten elkaar dus leren kennen. Wanneer de kennis-making zich voornamelijk, en wellicht slechts uitsluitend, richt op de inhoud van het vraagstuk wordt er misschien wel consensus bereikt over de afbakening van het vraagstuk, maar zal er niet per definitie sprake zijn van vertrouwen in elkaars transparantie en respect voor elkaars perspectieven (Provan & Kennis, 2008). Projectmanagers van *wicked* vraagstukken doen er dus goed aan in te zetten op intensief contact tussen betrokken partijen (van Bueren, et al. 2003). De projectmanager zal daarom commu-



Armoede in Den Haag

Een vraagstuk als armoede is eerder aangemerkt als *wicked*. Dit vraagstuk lijkt in eerste instantie oplosbaar. Laat de overheid eventuele schulden afbetalen en mensen die geen inkomen hebben een uitkering geven en armoede is verleden tijd. De praktijk zal laten zien dat armoede in stand wordt gehouden door gerelateerde problemen zoals verslavingen. Maatregelen om vervolgens verslavingen aan te pakken zullen weer nieuwe, gerelateerde problemen zichtbaar maken zoals problematische schulden. Mensen met problematische schulden hebben vaak vele verschillende schuldeisers, hebben vaker gezondheidsproblemen, zijn vaak gescheiden en lopen een groot risico op isolement. De gemeente Den Haag kent, net als alle grote Nederlandse gemeenten, een lange geschiedenis van hulpverlening bij schulden (Algemene Rekenkamer, 2016). Voor ieder afzonderlijk knelpunt is, via de gemeente of andere partijen, een loket beschikbaar: schuldhulpverlening, bijstand, zorgverleners, scheidingsmediators, maatschappelijke werk enzovoort. Het aantal mensen met problematische schulden nam de afgelopen jaren echter toe in plaats van af (Schuldenlabo70a). In 2016 is de gemeente het project Den Haag Schuldenzorgvrij gestart waarvoor verschillende partijen zijn uitgenodigd om gezamenlijk tot een nieuwe, integrale aanpak te komen. Inmiddels zijn 27 landelijke, lokale, private en publieke organisaties aangehaakt waaronder een woningcoöperatie, bank, zorgverzekeraar, energiebedrijf en de reclassering. Voor een aantal van deze organisaties betrof dit een nieuw soort samenwerking. Zij hadden wel te maken met mensen die bijvoorbeeld niet aan hun financiële verplichtingen konden voldoen, maar speelden geen rol in het voorkomen of oplossen ervan. De onderlinge verschillen in perspectief en informatie die deze groep van organisaties inbrachten, leidden tot nieuwe inzichten over wat wél zou kunnen werken. Het project Den Haag Schuldenzorgvrij scoort hoog op de dimensies van een *wicked* vraagstuk; het vraagstuk wordt beschouwd als grensoverschrijdend, nooit volledig oplosbaar, zonder kant-en-klare oplossing en met een noodzaak tot samenwerking.



Een projectmanager van een *wicked* vraagstuk doet er goed aan uitgebreid aandacht te besteden aan de verschillende perspectieven en belangen

nicatief sterk moeten zijn en in staat moeten zijn mensen aan elkaar te koppelen, hen uit te nodigen écht met elkaar in gesprek te gaan, elkaar echt proberen te begrijpen en de interactie in stand te houden. Even belangrijk is dat de projectmanager zelf kan omgaan met de verschillende soorten onzekerheden. In vergelijking met niet-*wicked* vraagstukken zal hij minder houvast hebben om te bepalen of de betrokken partijen de goede kant op gaan en of wat hij doet effectief is.

Leren

De eerder benoemde cognitieve onzekerheid, de onzekerheid die ontstaat door het niet-weten,

leidt tot de behoefte om informatie te vergaren en zo kennis te vergroten (Bueren, van et al., 2003). Zoals de dimensies van de Wicked Explorer laten zien (zie *tabel 1*) is de informatie die beschikbaar is over het probleem, de oorzaken en mogelijke oplossingen vaak onvolledig en/of in hoge mate tegenstrijdig en gekleurd; kant-en-klare oplossingen zijn niet voor handen. Oplossingen worden veelal door *trial-and-error* gevonden nadat partijen zich hebben gecommitteerd aan een bepaalde oplossingsrichting. Iske, Thijssens, de Grip, Borghans & van Gils (2013) pleiten ervoor om juist in geval van een onverwachte uitkomst het resultaat te koesteren. Al is de uitkomst niet positief, het heeft juist ook waarde om te weten wat niet werkt. In de beginfase van de samenwerking om een *wicked* vraagstuk te lijf te gaan draait het daarmee om het verzamelen en delen van informatie, ook als deze niet direct relevant lijkt te zijn. Ook hier kunnen de verschillende perspectieven die binnen de groep betrokkenen beschikbaar zijn, waardevol blijken. Door een iets andere kijk of toepassing, kan iets wél werken. Het omarmen van informatie vanuit andere perspectieven, die niet direct

Tabel 1: Dimensies wickedness (Rijsdijk, Groenevelt en de Bot, 2016)

	Dimensies	Items aan de wicked kant van het spectrum
1	Grenzen overschrijdend	Diversiteit aan landen, regio's, afdelingen en/of organisaties
2	Wederkerige afhankelijkheid	Tussen een groot aantal stakeholders, inclusief instituties en organisaties, betreffende informatie, wetgeving, financiën, etc.
3	Einddoel	Het is niet duidelijk of niet duidelijk te formuleren, kan veranderen en/of omvat niet de complete scope van het vraagstuk
4	Invloed en context	Hoge mate van invloed van politieke, organisatorische of andere contexten
5	Informatie en belangen	Informatie is afkomstig van een verscheidenheid aan bronnen die onvolledig, deels onbetrouwbaar en tegenstrijdig zijn, en tegenstrijdige belangen
6	Maatschappelijke relevantie	Het vraagstuk kent een hoge mate van maatschappelijke relevantie
7	Benadering/aanpak	De aanpak van het vraagstuk kan niet via een geplande, blauwdrukmatige weg gedaan worden

Werkwijze Wicked Explorer

Tabel 2: Do's en don'ts voor projectmanagers met een wicked vraagstuk.

Do's	Don'ts
<ul style="list-style-type: none"> • De betrokkenen “in levenden lijve” samenbrengen om elkaar professioneel en zakelijk te leren kennen • Stimuleren dat van de betrokken partijen steeds dezelfde mensen deelnemen aan de bijeenkomsten die je organiseert • Continuïteit maakt het makkelijker om iemand (ook) persoonlijk te leren kennen • Werken aan het vaststellen van een gezamenlijke opgave die aansluit bij de ‘why’ van de samenwerking • Betrokkenen sturen op basis van hun commitment aan de gezamenlijke opgave, dus het hogere doel • Aansturen op gedeelde verantwoordelijkheid voor de gezamenlijke opgave • Projectmanagerstaken niet afschermen maar liever delen en laten rouleren tussen betrokkenen • Onderlinge communicatie en interactie gedurende de gehele looptijd van het project blijven stimuleren en faciliteren • Niet alles weten en niet alles kunnen beïnvloeden in het samenwerkingsverband als ‘normaal’ bestempelen en dit actief bespreekbaar maken • Stimuleren dat onderling informatie wordt gedeeld die (mogelijk) relevant is voor het vraagstuk • Bij herhaling aangeven dat het vraagstuk in de loop van de tijd kan veranderen en dus ook mogelijke oplossingsrichtingen én betrokken partijen ter discussie blijven stellen • Bij twijfel van een deelnemende partij over continuering van de deelname hierover met de partij en andere partijen in gesprek gaan en ruimte laten voor verschillende uitkomsten • Het starten van experimenten, pilots en proeftuinen omarmen en uitkomsten als waardevolle input beschouwen 	<ul style="list-style-type: none"> • Contact met en tussen betrokken partijen beperken tot telefoon en/of mail • Alle contacten via de projectmanager en/of een secretariaat laten lopen • De contactfrequentie met en tussen partijen laten verminderen in de loop van de samenwerking • Het contact beperken tot een zakelijke insteek of laten ‘verzakelijken’ • Deelnemers die zich afwachtend opstellen ongemoeid laten • Verwachtingen scheppen over op korte termijn duidelijkheid geven over oplossing en/of opbrengsten van de samenwerking • Aansturen op het vroegtijdig vaststellen van een oplossing(en) • Akkoord gaan met een concrete en definitieve afbakening van het vraagstuk • Deelnemers die twijfelen over continuering van deelname dwingen tot een snel besluit en/of buitensluiten • Resultaten van pilots en proeftuinen direct na afloop bestempelen als waardevol of niet-waardevol

relevant lijkt, vraagt om een *open mind*. Mensen moeten in staat zijn hun eigen overtuigingen los te laten om daadwerkelijk open te staan voor input van anderen. Want pas wanneer je de input van anderen daadwerkelijk accepteert, kan je vaststellen of deze relevant is (Glasl & Lamson, 1968 in: Licht, 2016). Dit betekent ook dat voordat je een gezamenlijke opgave kunt vaststellen,

je deze eerst moet doorleven (Licht, 2016) en het vooringenomen eigen ‘gelijk’ moet loslaten (Watkins & Wilber, 2015).

Een projectmanager van een *wicked* vraagstuk doet er daarmee goed aan om binnen het onderlinge contact dat hij stimuleert, uitgebreid aandacht te besteden aan de verschillende perspectieven en belangen. Door deze met elkaar

te delen en door te spreken, groeit het onderlinge vertrouwen en zal er openheid ontstaan voor elkaar. Daarnaast zal de projectmanager het delen van informatie moeten stimuleren en waar mogelijk faciliteren zonder dat er vooraf een schifting wordt gemaakt van wat wel en wat niet relevant is. Aan de hand van de inhoud van dit artikel kunnen, met de praktijk van een projectmanager in gedachte, een aantal *do's and don't's* worden gedestilleerd. Deze, niet-limitatieve, opsomming is weergegeven in *tabel 2*.

Literatuurlijst

1. Danken, T., Dribbisch, K. en Lange, A. (2016) Studying *Wicked Problems Forty Years On: Towards a Synthesis of a Fragmented Debate*. *DMS -der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 9, (1) 15-33.
2. Greenleaf, R. K., Spears, L. C., & Stephen, R. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness 25th anniversary edition*. Indianapolis, Mahwah, NJ (USA): Paulist Press.
3. Grint K. (2008). *Wicked Problems and Clumsy Solutions: the Role of Leadership*. *Clinical Leader*, 1 (II), 11-15.
4. Iske, P., Thijssens, T., Grip, de A., Borghans, L. & Gils, van A. (2013). Blijjante mislukkingen. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, (5), 75-90.
5. Licht, H. (2016). *Netwerkregie: samen werken in en tussen organisaties*. Schiedam: Scriptum.
6. Pearce, C.L. and Sims Jr. H.P. (2002) Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behaviors. *Group Dynamics*, 6, (2), 172-197.
7. Provan, K.G. & Kenis, P.N. (2008). Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, (2), 229-252.
8. Rijdsdijk, L. & Bot, de M. (2019). Wat te doen als een vraagstuk 'wicked' is? *Vakblad Projectmanagement*, 6, 28 – 33.
9. Rijdsdijk, L., Groenevelt, H. en de Bot, M. (2016). Developing a valid *wicked* meter to assess complexity, *IPMA Projectie Magazine*, 6, 16-22.
10. Rittel, H. & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning, *Policy Sciences*, 4, 155-69.
11. Sinek, S. (2011). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York, USA: Penguin Books Ltd.
12. Watkins, A. & Wilber, K. (2015) *Wicked & Wise: how to solve the world's toughest problems*. Chatham, UK: Urbane Publications.

Over de auteurs



Maïke de Bot

Na een master in arbeid- en organisatiepsychologie aan de Universiteit van Tilburg en Monash University in Melbourne, Australië, vervulde Maïke de Bot diverse functies in het bedrijfsleven waaronder tien jaar bij KLM. Vanuit haar interesse in onderzoek en onderwijs maakte ze vier jaar geleden de overstap naar docent en onderzoeker bij het lectoraat Sociale Innovatie van Hogeschool Windesheim in Zwolle.



Liesbeth Rijdsdijk

Liesbeth Rijdsdijk is MT-lid van het Windesheim Honours College dat de opleiding Global Project and Change Management verzorgt en is senior onderzoeker bij het lectoraat Sociale Innovatie van Hogeschool Windesheim. Haar onderzoek richt zich op de aanpak van 'wicked' vraagstukken met als doel handvatten te bieden voor projectmanagers en beleidsmedewerkers. Zij werkte voor UNESCO en UNAIDS in de Pacific en Centraal Azië aan complexe vraagstukken op het gebied van armoedebestrijding, drugs- en HIV/AIDS preventie. Ook werkte ze als beleidsmedewerker Preventie bij de Raad voor de Kinderbescherming en later als Directeur Communicatie. Zij is gepromoveerd in de gedragspsychologie aan de Universiteit Maastricht.

