

# Wicked problem. Achteraf mooi wonen?

John de Croon

16 mei 2014

Op 18 april van dit jaar heb ik u in een column de lastige afweging tussen risico en potentiële baten voor schaliegas behandeld. In die column werd beschreven dat belanghebbenden het niet eens zijn over de oplossing, maar wel over dat het aardgas in de toekomst op raakt. Maar wat is nu het geval als belanghebbenden het niet eens over het probleem? Daar gaat deze column over. Dit soort problemen noemen we wicked problems. De theorie hieromtrent is al heel wat jaren oud<sup>1</sup>, maar nog verbazingwekkend actueel. En omdat het vrijdag is, is het een mooie dag om dit soort complexe problemen maar voor eens en altijd te kraken..... het heeft nu lang genoeg geduurd.

Rittel en Webber schreven in 1973 al over de complexiteit in het definiëren van problemen en het lokaliseren van problemen. Wanneer iets als een probleem wordt ervaren, moet een maatregel worden gedefinieerd die moet worden uitgevoerd en waarmee de toekomst dus beïnvloed kan worden. Voor technische problemen kun je eenduidige criteria definiëren waar de oplossing aan moet voldoen. Is bijvoorbeeld de capaciteit voor het verkeer over een brug onvoldoende, dan kunnen we de capaciteit uitbreiden door de brug te vervangen. De brug moet aan een aantal minimale (of maximale) eisen voldoen. Denk aan de doorvaarhoogte ten opzichte van NAP, de breedte, het draagvermogen, de minimale capaciteit voor verkeer, de maximale hellingshoek voor het verkeer en maximale onderhoudskosten per jaar bij een bepaald gebruik. Potentiële oplossingen kunnen dan getoetst worden aan die concrete eisen waarmee het probleem kan worden opgelost. Maar hoe gaat dat wanneer we het niet eens zijn over het probleem?

Al weer een jaar of 30 geleden kwamen signalen naar boven dat de weg en vaarwegen vol raakten vanuit Rotterdam (dat t.z.t. met een Tweede Maasvlakte zou uitbreiden) naar het achterland in Europa. Ook was het beeld dat op langere termijn meer concurrentie zou aandienen vanuit Antwerpen via de IJzeren Rijn naar het Roergebied en verder<sup>2</sup>. Een betere verbinding was dus nodig. Maar lang niet iedereen was het eens over het probleem<sup>3</sup>. Een wicked problem dus.



Figuur: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Betuweroute#mediaviewer/Bestand:Spoorlijn\\_kijfhoek\\_zevenaar.png](http://nl.wikipedia.org/wiki/Betuweroute#mediaviewer/Bestand:Spoorlijn_kijfhoek_zevenaar.png)

Ieder wicked problem heeft een aantal overeenkomstige kenmerken. Naarmate problemen complexer worden (en dus niet alleen technisch maar ook sociaal en politiek zijn), wordt het steeds lastiger om hiervoor een oplossing te vinden en in te voeren. Rittel en Webber stellen dat het vinden van het

<sup>1</sup> Dilemmas in a General Theory of Planning. Horst Rittel en Melvin Webber. Policy Sciences 4 (1973)

<sup>2</sup> [http://static.nos.nl/nosjournaal/artikelen/2007/6/18/180607\\_betuweroute\\_faq.html](http://static.nos.nl/nosjournaal/artikelen/2007/6/18/180607_betuweroute_faq.html)

<sup>3</sup> <http://nl.wikipedia.org/wiki/Betuweroute>

probleem hetzelfde is als het vinden van de oplossing: het formuleren van het probleem is het probleem. Het lastige van wicked problems is dat de oplossingen ook niet goed of fout zijn, simpelweg omdat ze niet aan ontwerpcriteria te toetsen zijn waarover een eenduidig gedragen definitie bestaat. De ene oplossing is daarmee - afhankelijk aan wie je het vraagt - beter of slechter dan een andere oplossing. Maar de oplossing kan voor een belanghebbende niet goed genoeg zijn, maar volgens een andere juist weer wel<sup>4</sup>. Zo zagen railvervoerders de Betuwelijn als kans om hun omzet te verhogen. Voordat de Betuwelijn er was, woonden een behoorlijk aantal mensen mooi 'achteraf'. De mensen die hun huizen moesten verlaten vanwege de bouw van de Betuwelijn, waren de lijn liever kwijt dan rijk. De oplossing voor een wicked problem heeft dus ongewenste consequenties, die voor bepaalde belanghebbenden groter kunnen zijn dan het oorspronkelijke probleem. Maar dan blijft het punt dat niet iedereen het eens was of er nu eigenlijk wel een probleem was.

Net als bij andere wicked problems was de situatie van de Betuwelijn uniek. Er waren geen eerdere vergelijkbare ervaringen waarmee zeker gesteld kon worden dat de oplossing 'correct' is. Een andere belangrijke karakteristiek die hoort bij het oplossen van een wicked problem is dat het ontwerpproces niet lineair verloopt zoals bij een regulier probleem, dus via een probleemdefinitie via een programma van eisen, specificatie, ontwerp en bouw. Bij een wicked problem komen deze stappen telkens veelvuldig voor en worden als het ware cyclisch doorlopen. Wat bij de Betuwelijn dan opvalt, is dat het kabinet destijds besloten heeft het traject in één keer aan te leggen<sup>5</sup>. Dat impliceert (min of meer) een regulier ontwerpproces. Echter waren er gaandeweg de aanleg nogal wat wijzigingen, waaruit blijkt dat voor delen het cyclische proces gevolgd is. Zo zijn gaandeweg het overslagstation Valburg geschrapt en kwamen tunnels bij Zevenaar. Uiteindelijk is de Betuwelijn gerealiseerd voor € 4,7 miljard, daar waar in 1992 de uitgave geschat werd op € 2,3 miljard (zie genoemde wikipediasite).

Had dat nu niet anders gekund? Met betrekking tot de probleemdefinitie is dat maar de vraag. De belangen lagen dusver uiteen dat er waarschijnlijk nooit tot een probleemdefinitie gekomen zou worden waar overeenstemming over te bereiken viel voor alle betrokkenen. Dat het kabinet, gegeven de economische belangen, op een gegeven moment een besluit neemt is dus niet zo gek. Die bevoegdheid heeft een kabinet, dat tot stand gekomen is na democratische verkiezingen, nu eenmaal.

Maar voor de realisatie is wel een opmerking te maken. In de probleemdefinitie had duidelijk moeten zijn dat dit een wicked problem was en dat er dus vele iteraties nodig zijn voordat tot een oplossing wordt gekomen. Dan is het vreemd om al zo vroeg in een dergelijk stadium over de gehele lijn een besluit te nemen. Een gefaseerde besluitvorming en uitvoering (in delen van het tracé dus) was dan veel logischer geweest. Dan komen we eigenlijk weer uit op de column van 4 weken geleden, waarbij het soms beter is de potentiële ellende die gepaard gaat met een maatregel uit te stellen.

Maar dat is achteraf, en achteraf is het mooi wonen. Al zullen de mensen die hun huis hebben moeten verlaten voor de Betuweroute daar mogelijk anders over denken. Ik bedenk me nu dat het probleem van wicked problems alleen nog niet gekraakt is.....daar heb ik dan toch het weekend nog voor nodig ben ik bang.

---

*John de Croon is partner bij AssetResolutions B.V., een bedrijf dat hij samen met Ype Wijnia heeft opgericht. Beurtelings geven ze in deze wekelijkse column hun visie op een aspect van asset management. De columns staan gepubliceerd op de website van AssetResolutions, [www.assetresolutions.nl/nl/column](http://www.assetresolutions.nl/nl/column)*

---

<sup>4</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Wicked\\_problem](http://en.wikipedia.org/wiki/Wicked_problem)

<sup>5</sup> <http://www.trouw.nl/tr/nl/5009/Archief/archief/article/detail/2655814/1995/06/28/Grote-partijen-negeren-unieke-kans-gefaseerde-aanleg-Betuwelijn.dhtml>