

Wat als wantrouwen stolt?

Over de tragiek van de goede bedoeling en het ontstaan van gestold wantrouwen

De goede bedoeling

Bekruipt jou ook wel eens het gevoel dat je ondanks alle goede bedoelingen - ook die van je collega's en samenwerkingspartners - minder resultaat boekt dan verwacht? Dat het maatschappelijke vraagstuk waar je aan bijdraagt veel hardnekkiger is dan je ooit had gedacht?

Misschien ben je wel actief in het sociale domein (denk bijv. aan: eenzaamheid, laaggeletterdheid, verwarde personen, schuldenproblematiek, kindermishandeling, schooluitval). Wellicht stel je jezelf de vraag hoe het kan dat maatregelen ook een tegenovergesteld effect kunnen sorteren: in plaats van minder kosten, lopen de kosten op zoals bijvoorbeeld bij de vraag naar jeugdhulp. Dat ondanks vele individuele successen er collectief maar beperkt verbetering lijkt op te treden? Jij kent zeker jongeren in een kwetsbare positie die een baan vinden, collectief blijft hun positie zwak; de eenzaamheid en huidhonger van individuele ouderen neemt af maar overall neemt de eenzaamheid in de samenleving toe. En zo zijn er tal van hardnekkige maatschappelijke vraagstukken die in de kern onoplosbaar lijken. Steeds opnieuw doen we onderzoek, stapelen data op data, maken beleid, organiseren conferenties, co-creatiebijeenkomsten en werktafels, nemen maatregelen en richten pilots en experimenten in. Vol goede bedoelingen gaan we steeds een nieuwe cyclus in. Opnieuw met onvoldoende resultaat. Dat frustreert.

Dubbele tragiek

Er zit tragiek in dit fenomeen. We spannen ons behoorlijk in, vol overgave en engagement: het beste voor het kind, de leerling, student en medemens en toch blijven duurzame resultaten achter en stijgen de kosten. We willen, begrijpelijk, snelle oplossingen óók voor hardnekkige problemen. Ook al weten we dat met die snelheid geen succesvolle oplossingen tot leven komen. Zeker niet als we dat doen op basis van het denken waarmee de problemen zijn ontstaan. Tegen beter weten in blijven we doen wat we deden. De beleids- en plan-do-act-checkcycli krijgen een ritueel karakter.

Dit fenomeen beperkt zich niet tot het sociale domein maar speelt op tal van terreinen. Denk aan: het filevraagstuk, het klimaat-; energie- en milieuvraagstuk; het vraagstuk van oplopende zorgkosten of het vraagstuk van de gevolgen van intensieve land- en tuinbouw.

Het goede nieuws

Natuurlijk is het goede nieuws dat er veel dingen goed gaan. Nog veel beter nieuws is de mogelijkheid om met geringe inspanning en investering zicht te krijgen op een aanzienlijk beter en duurzamer resultaat! Een mogelijkheid die wel inspanning vergt. Een inspanning, die nogal tegen onze menselijke natuur om snel van A naar B te gaan, ingaat. Het vraagt een diepte-investering, die - gevolgd door aandacht en doorzettingsvermogen - op de langere termijn evident rendeert.

Systeemdenken, divergent kijken

Deze diepte-investering start met een ongebruikelijke manier van kijken naar een kwestie: door toepassing van de combinatie van systeemdenken en divergent kijken. Systeemdenken en divergent kijken zijn fundamentele manieren van denken en kijken naar complexe, hardnekkige problematiek.

Je beschouwt het vraagstuk als een systeem met gebeurtenissen, patronen, onderlinge relaties en krachten. Je gaat op zoek naar de unieke werking en de dynamiek van het systeem, kijkt diep onder de waterlinie, voorbij incidenten en trends, naar de logica van het ontstaan en het in stand houden van het probleem. En met deze nieuwe blik ontstaat zicht op oplossingen met een aanzienlijke hefboomwerking.

Onlangs maakten we in een tweetal workshops ‘Divergent kijken’ op basis van bovengenoemde principes met bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders een systeemanalyse. We kozen als focus: *het verhogen van de instroom in technische beroepen in Nederland*¹. De eerste bijeenkomst met een blik op het gehele veld van technische beroepen, de tweede met een smallere kijk: “Hoe verhogen we de instroom van jongeren en volwassenen in beschikbare banen tot en met mbo-niveau 2?” Wat we zagen was illustratief voor bovengenoemde ‘tragiek van de goede bedoeling’. De afstand tot beschikbare banen in technische beroepen t/m mbo-niveau 2 is en blijft voor jongeren en volwassenen in een kwetsbare positie maar moeizaam te overbruggen, laat staan dat het tot duurzaam succes leidt. Ondanks vele inspanningen komen vraag en aanbod niet bij elkaar. Dat frustriert.

Gestold wantrouwen

Zoals gezegd: hardnekkige maatschappelijke vraagstukken kenmerken zich doordat ze complex en lastig op te lossen zijn. Er zijn veel partijen en vele aspecten die een rol spelen in de toe- of afname van het probleem. Direct zichtbare krachten en invloeden, maar ook indirecte, onlogische, onverwachte en nauwelijks zichtbaar relaties tussen partijen, gebeurtenissen, feiten, mentale percepties, enz.

In de eerder gememoreerde workshops hebben we met behulp van de tool **BROADVIEW | explore!** deze krachten, invloeden en relaties in kaart gebracht. Al snel kwamen in de systeemanalyse aspecten als ‘angst’, ‘onzekerheid’, ‘partijen’ en ‘rituelen’ als factoren naar boven met een sterke disfunctionele invloed op de focus en op elkaar. In het systeem *verhogen van de instroom* bleken negatieve krachten de positieve – die er zeker ook zijn – op te heffen zodat initiatieven vruchteloos tot stilstand komen. Niet boven de waterlinie want daar blijven we initiatiefrijk en enthousiast aan het werk en boeken vluchtig succes. Onder de waterlinie echter stolt het wantrouwen en het echte vraagstuk wordt niet opgelost.²

Archetypisch patroon?

Het stollen van wantrouwen lijkt een herkenbaar, misschien wel archetypisch patroon: in de keten van actoren ontstaat wantrouwen dat, gevoed door minder zichtbare invloeden, zichzelf in de tijd versterkt en alle energie uit initiatieven haalt. Het wantrouwen wordt – vaak zelfs onbewust - steeds opnieuw bevestigd en nestelt zich muurvast in het systeem. Het kost weinig moeite om voorbeelden te vinden van projecten waarbij, ondanks alle positieve betrokkenheid van de participanten, de doelen juist hierdoor niet gehaald worden. Krachten lijken elkaar op te heffen.

¹ De workshop was mede het initiatief van Marc Samuels, arbeidsmarktconsultant die in zijn vele netwerkcontacten en werkzaamheden de mismatch van vraag en aanbod in de techniek al in meerdere cycli had ondervonden. Meer informatie over de workshops en zijn praktijk: Marc Samuels sam.vin@hetnet.nl

² Binnenkort zullen we in een artikel uitgebreider ingaan op de werking van het systeem en toelichten hoe de genoemde aspecten op elkaar inwerken.

Meer inzicht in en begrip van dit – mogelijk – archetypisch patroon kan ons als samenleving helpen om complexe en hardnekkige maatschappelijke vraagstukken met meer succes te doorbreken.

Doorbreken met aandacht

Door aandacht te geven aan de werkelijke dynamiek van onze inspanningen en initiatieven, door het systeemgedrag in onze dagelijkse werkelijkheid te leren begrijpen, door te zien dat zaken zich altijd in samenhang afspelen, ontstaat een veel beter zicht op elke kwestie. Divergent kijken in combinatie met het systeemdenken, maken het mogelijk deze samenhang scherp te zien en beslissingen te nemen die bedoelde en gewenste effecten hebben. Dan komen onze betrokkenheid, energie en middelen goed tot hun recht.

Meer weten? Wil je via een systeemanalyse meer begrip krijgen van een hardnekkig en complex maatschappelijk vraagstuk dat jou bezig houdt? En wil je tegelijkertijd bijdragen aan een beter begrip van dit mogelijk archetypische patroon? Neem dan contact met ons op.



Ien van Doormalen, 06 46 166 145
ienvandoormalen@doorzienadviegsroep.nl



Jos Metselaar, 06 81 464 364
jos@broad-view.nl

Mei 2019