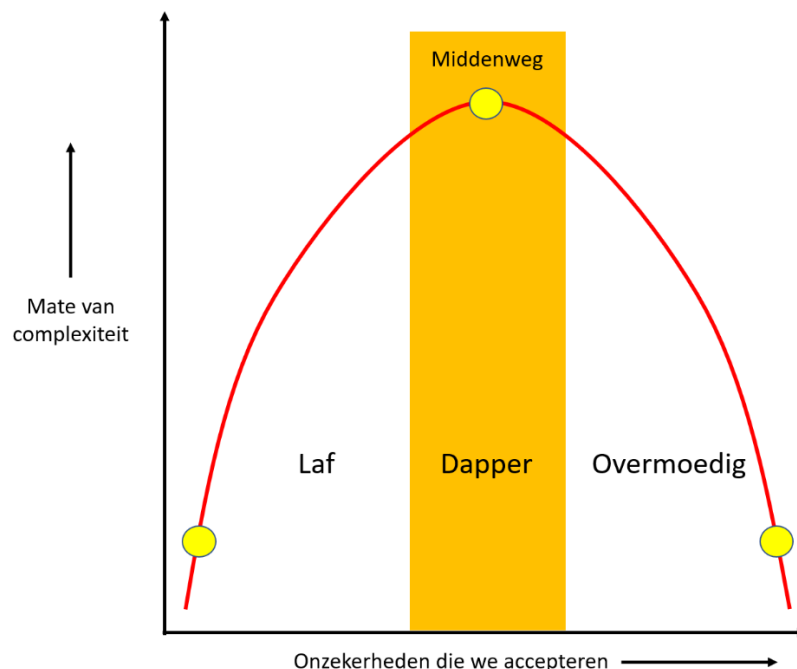


# 10. Vaar een dappere koers

## Tien Gouden Regels voor het acteren in complexe vraagstukken

Het acteren in complexe vraagstukken is als het navigeren door een landschap vol onzekerheden, wetende dat je verder komt als je samenwerkt, waarbij samenwerking zelf ook weer onzekerheden genereert. Een deel van de onzekerheden kun je oplossen met onderzoek, een deel ook niet. We spreken dan over structurele onzekerheden. Zowel doelen als te nemen maatregelen zijn onzeker. We zeggen weleens dat je complexe problemen pas echt begint te doorgronden als je de oplossing al aan het implementeren bent. We spreken dan ook over een [ongetemd](#) vraagstuk (wicked problem). Onzekerheden kunnen zich op negatieve wijze manifesteren als risico's, ze kunnen er ook voor zorgen dat wat je bereikt fraaier is dan wat je van tevoren had verwacht.



*Figuur 1. De hoogste complexiteit treffen we aan op de middenweg, waar we zowel niet teveel als te weinig onzekerheden accepteren.*

Een goede strategie betreft het bewandelen van de middenweg, de dappere koers tussen lafheid en overmoed in, zoals ooit geïntroduceerd door Aristoteles (zie figuur 1). Op het moment dat we geen onzekerheden accepteren en op basis van onderzoek volledige zekerheid verlangen, is dat laf. Echter, het toelaten van teveel onzekerheden is overmoedig en resulteert voorspelbaar in teleurstellingen. In de middenweg is sprake van maximale complexiteit omdat daar keuzes worden gemaakt, in tegenstelling tot zowel het laffe als het overmoedige.

Wat dapper is, volgt uit dialogen in de tussenruimte (gouden regel 8). Daarbij is het van belang onzekerheden en risico's eerlijk te verdelen over de betrokken partijen.