

# BEGRIP

Werken met  
complexiteit voor de  
publieke professional



Angela Riddering | Herrie Geuzendam

**Boom**

# Wat anderen over dit boek zeggen

*'BEgrip is een verfrissend handzaam doe-boek over omgaan met complexiteit en onzekerheid in een continu veranderende samenleving. Het geheim? Niet bevechten maar omarmen. Niet stilzitten maar actie. Niet terugtrekken maar krachten bundelen. Dit boek helpt je om anders naar complexiteit te kijken en biedt tal van concrete instrumenten om ook anders te handelen. De public professional beleeft fantastische tijden!'*

**Vincent van Arkel, concerncontroller gemeente Amersfoort en voorzitter  
Netwerk directeuren/controllers 100.000+-overleg**

---

*'Het is een mooi overzichtelijk boek met praktische handvaten om in de praktijk aan de slag te gaan met complexe opgaven. Bijvoorbeeld de tip om wel ambitie[s] vast te stellen, maar de weg daarnaartoe open te laten. Dit herken ik in mijn werk, waarbij het het doel en mijn persoonlijke drijfveer is om de gezondheidsverschillen in Zuid-Holland te verkleinen. De eerste stappen zijn gezet. Tegelijkertijd zullen we in de praktijk de komende jaren leren met welke partners en in welke projecten we hier invulling aan geven. Dit boek is een goede reminder om steeds bewust open te blijven staan voor nieuwe mogelijkheden en invalshoeken, om samen deze ambitie waar te maken.'*

**Anna Zuidmeer, beleidsmedewerker Gezonde Stad ex-trainee provincie Zuid Holland**

---

*'BEgrip omarmt de onzekerheid en het daarbij behorend ongemak van complexe maatschappelijke opgaven om van daaruit juist weer iets verfrissends nieuws op te bouwen. Niet weer de zoveelste nieuwe managementtheorie, maar een boek waarbij DOEN en LEREN centraal staan. Vanuit waarden, congruentie en divers leiderschap. Dit boek overziet de inhoudelijke, financiële en organisatorische uitdagingen van deze tijd, verbindt ze vanuit een holistische kijk op sturing met elkaar, en verrijkt ze met inzichten uit de wetenschap en de praktijk. Zo kunnen we samen nog meer impact maken als public professionals!'*

**Souhail Chaghouni, manager betekenisvol sturen & datagedreven werken  
Maatschappelijke Ontwikkeling gemeente Utrecht**

# BEGRIP

Werken met  
complexiteit voor de  
publieke professional

Angela Riddering | Herrie Geuzendam

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op [www.bua.nl](http://www.bua.nl).

© 2021 Angela Riddering en Herrie Geuzendam & Boom uitgevers Amsterdam

Vormgeving omslag en binnenwerk: Hans Roenhorst

ISBN 9789024444144

ISBN e-book 9789024444151

NUR 801

#### ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

# Inhoudsopgave

Inleiding: van grip naar BEgrip	9
<b>1 Hoe complex is je opgave?</b>	<b>15</b>
1.1 Hoe kun jij je opgave framen?	17
1.2 Strategieën voor je opgave	19
<i>Interview Kristel Lammers</i>	21
1.3 De rol van de overheid binnen jouw opgave	23
1.4 Tot slot	28
<b>2 Wat heeft je organisatie nodig om met complexiteit om te gaan?</b>	<b>29</b>
2.1 Structurele reflectie	31
<i>Interview Rob Wuijtswinkel</i>	35
2.2 Diversiteit en inclusief leiderschap	37
<i>Interview Grethe van Geffen</i>	41
2.3 Wendbaarheid en toekomstbestendigheid	43
2.4 Leren van het leger	47
2.5 Dansen met onzekerheden	54
2.6 Tot slot	55
<b>3 Hoe ga je om met bestuurlijke advisering bij complexe vraagstukken?</b>	<b>57</b>
3.1 Wat maakt een bestuurlijk adviseur echt goed?	59
3.2 Een andere rol voor de overheid en voor de bestuurlijk adviseur	62
<i>Interview Marcel Boogers</i>	65
3.3 Democratische waarden	66
3.4 Casus: gezamenlijk jeugdhulp inkopen	68
3.5 Tot slot	69
<b>4 Wat vraagt complexiteit van jou als persoon?</b>	<b>71</b>
4.1 Meervoudige verbindingen en perspectieven benutten	73
4.2 Omgaan met onmacht	77
<i>Interview Gerda van Dijk</i>	81
4.3 In verbinding met het ecosysteem: van ego naar eco	82
4.4 Tot slot	88

<b>5</b>	<b>Hoe maakt jouw organisatie impact op complexe opgaven?</b>	<b>89</b>
5.1	Een verandering in bewustzijn	91
	<i>Interview Edwin Westphal</i>	93
5.2	Het gebruik van de OODA-loop naast de PDCA-cyclus	95
5.3	Gezamenlijk van ambitie naar impact	99
5.4	Het BEgrip-model: knooppunten en handelingsperspectieven per partij	104
5.5	Tot slot: BEgrip helpt	122
	<i>Interview Marieke Sloep en Maudy Keulemans</i>	123
	<b>Hulplijnen</b>	
Hulplijn 1.1	Opgave in kaart	129
Hulplijn 1.2	Kenmerken van complex	131
Hulplijn 1.3	Rol overheid	133
Hulplijn 2.1	Datagedreven innoveren	135
Hulplijn 2.2	Waarderend onderzoeken	137
Hulplijn 2.3	Hoe divers is mijn team?	139
Hulplijn 2.4	Werken met het vucacanvas	141
Hulplijn 3.1	Ben ik een goede bestuurlijk adviseur?	142
Hulplijn 3.2	Democratische waarden	144
Hulplijn 4.1	Bouwen aan vertrouwen	147
Hulplijn 4.2	Oefeningen in openheid	149
Hulplijn 5.1	Public value scorecard	151
	Geraadpleegde literatuur	153
	Dankwoord	156
	Over de auteurs	157

# Inleiding: van grip naar BEgrip

Managers (en de mensen om hem of haar heen) lijden aan chronische onzekerheid, schrijft filosoof René ten Bos in zijn boek *Modes in management*. Vanwege die onzekerheid zijn professionals volgens Ten Bos steeds op zoek naar betere oplossingen voor de complexe wereld waar ze zich in bevinden.

Dit is herkenbaar voor professionals in het publieke domein die impact willen maken op maatschappelijke vraagstukken als de energietransitie of jeugdzorg. Voor ons was het de aanleiding om voor deze professionals een praktisch handboek te schrijven met hulplijnen over 'hoe hier mee om te gaan'. Vragen als: Wat is die complexe wereld, hoe kun je die duiden, en hoe formuleer je passende acties om daarop in te spelen? Hoe weet je of je het goed doet? Boeken helpen daarbij. Ze bieden modellen en frameworks om zaken eenvoudiger te maken, zodat je overzicht krijgt. En daarmee geven deze managementboeken houvast. Dit boek is geen wetenschappelijk traktaat. We benutten wel inzichten uit de wetenschap, daar waar ze ons in de praktijk verder helpen. Zodat je in je rol als adviseur, manager, ontwikkelaar, bedrijfsvoeringsexpert of controller in het publieke domein een bijdrage kunt leveren aan het realiseren van impact.

## Het aantal complexe opgaven neemt toe

Dit boek is ontstaan doordat we in onze opdrachten als ontwikkelmanager en strategieconsultant steeds vaker betrokken raakten bij vraagstukken waarvan duidelijk was dat er een grote opgave lag, maar waarbij nog veel onduidelijkheid bestond over de juiste aanvliegroute. Vaak zijn verschillende complexe opgaven met elkaar verbonden. We staan voor grote transities en transformaties: we moeten van de fossiele brandstof af, de economie moet circulair, er speelt een groot vraagstuk rondom kansengelijkheid, de intensieve landbouw kan niet meer op dit postzegeltje van een land, mobiliteit heeft andere oplossingen nodig en dan hebben we het nog niet eens over de coronacrisis gehad. Rondom al die veranderingen is er een groeiende groep burgers die het heft in eigen hand neemt en zelf aan de slag gaat. De toename in zonne-energie komt van talloze particulieren, boeren en collectieven die zelf panelen installeren. Ook bedrijven slaan het groene pad in: zelfs een bank als ABN AMRO heeft zijn beleid aangepast om beter te voldoen aan de maatschappelijke uitdagingen van de wereld van vandaag. De bank gaat niet meer alleen voor economische winst. Sinds 2018 maakt de bank niet alleen een financieel jaarverslag maar ook een *impact report*, een soort maatschappelijke jaarrekening. Deze verantwoording heeft tot significant andere keuzes geleid wat betreft hun investeringsbeleid.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is geen vies begrip meer, er komt zelfs een aparte ondernemingsvorm voor: de maatschappelijke bv. Technologie blijft verrassen: wie had twintig jaar geleden voorspeld wat we nu allemaal met onze mobiel kunnen? De kluwen aan opgaven is hoogst complex, zowel per afzonderlijke opgave als in zijn totaliteit door al die onderlinge verbondenheid. Als adviseur en manager van de overheid ben je niet sturend in deze verandering. Maar je moet wél wat.

Afgelopen anderhalf jaar legde bovendien de coronacrisis een aantal urgente maatschappelijke opgaven bloot. De crisis raakt de meest kwetsbaren in onze samenleving het hardst. De economie kan na de crisis niet op dezelfde weg door als voorheen. En kan ons zorgstelsel op deze wijze verder? Allemaal opgaven die in zichzelf al complex genoeg zijn, maar die ook nog eens met elkaar verbonden zijn.

In *BEgrip* gaan we in op deze en andere grote maatschappelijke opgaven waarmee iedereen in de publieke sector te maken krijgt. Dat doen we bijvoorbeeld aan de hand van het programma ‘Energietransitie’, van de gemeente Leiden en het programma ‘Circulaire economie’, van het waterschap Vallei en Veluwe. Beide organisaties werken in hun regio met diverse partijen aan een hogere gezamenlijke ambitie: invulling geven aan het klimaatakkoord. Veel van de processen en prestaties zijn nog onduidelijk. Wie gaat met wie de emissiereductie van broeikasgassen realiseren? Met welke inzet van middelen, en op welke manier? Deze en andere voorbeelden die je in dit boek tegenkomt, laten zien welke rol je als publieke professional speelt in de complexe opgaven anno nu.

## Samen impact maken

Hoe kun je als publieke professional omgaan met deze opgaven en met zoveel complexiteit? De samenleving kijkt naar de overheid én trekt haar eigen plan. De uitkomst van dat eigen plan van een samenleving in beweging is uiterst onzeker. Wat moet je dan doen? Hoe kun met betrokken partijen impact maken op deze complexe vraagstukken? Voor een antwoord doken we de managementboekenkast in. Je treft over dit soort opgaven drie soorten lectuur aan:

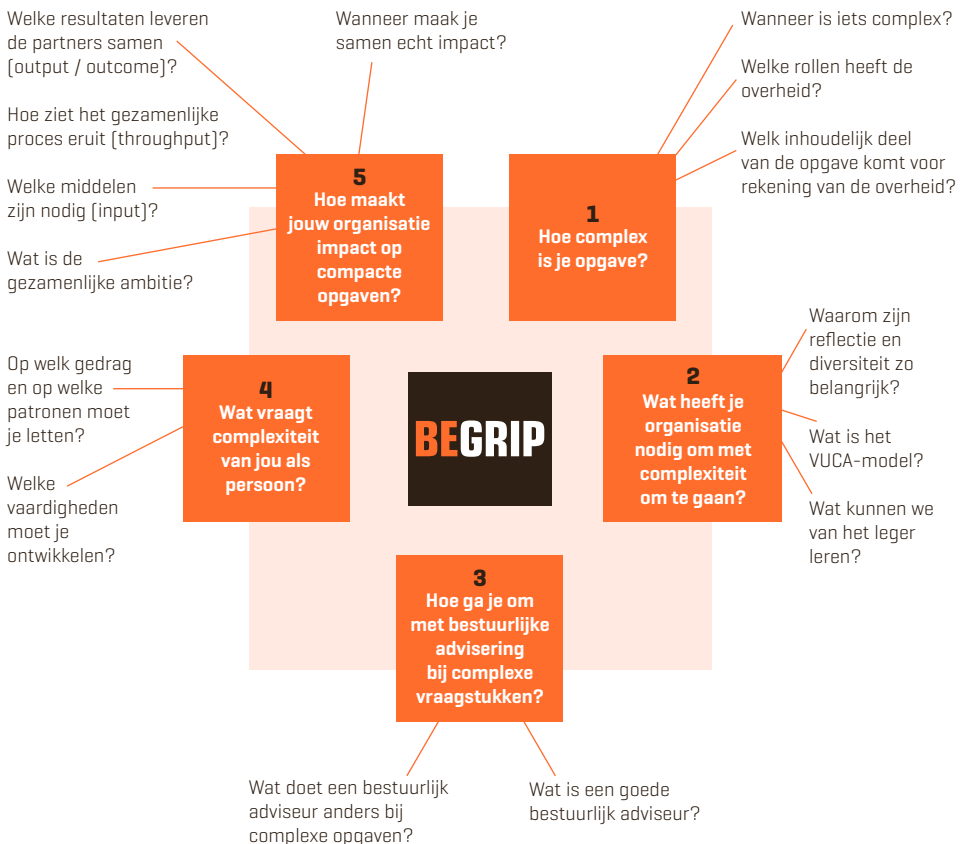
1. Filosofische traktaten en abstracte bespiegelingen, bijna spiritueel soms. Heel waardevol als het gaat om de achterliggende principes van al deze complexe veranderingen, maar wat je concreet moet doen? Daar vonden we niet zoveel antwoorden op.
2. Stapels boeken over risicomanagement, afgewisseld met scenariodenken (dat uiteindelijk ook over risicomanagement gaat). Maar hiermee probeer je die complexiteit te verminderen. Wat als we die juist accepteren?
3. Boeken over opgavegericht werken en zelfsturing als organisatievorm: beide zijn vooral vormoplossingen, maar helpen je nog niet in wat je moet doen. En bij beide ontstaat een nieuwe vorm van verkokering, die niet helpt bij de complexiteit die er ligt.



We vonden in de bestaande managementliteratuur dus geen bevredigend antwoord en zo werd de kiem voor dit boek gelegd. Wij willen het hebben over het dóén. Over hoe je handelt als je een publieke professional bent, met deze complexe opgaven geconfronteerd wordt en iets voor elkaar moet zien te boksen. En daarbij ook impact wilt maken. Over wat dat betekent voor jezelf en voor je organisatie. Hoe je dan moet sturen als manager en bestuurder. Hoe je in al die complexiteit je sturing, bedrijfsvoering en control in je eigen organisatie vorm moet geven. Zonder complexiteit en onzekerheid weg te nemen, maar door ze te omarmen. Je kunt complexiteit niet 'wegmanagen'. Die is er.

## Leeswijzer: opbouw van het boek

Dit boek bestaat uit vijf hoofdstukken die je van voor naar achter kunt lezen, maar waarin je ook kunt grasduinen om eruit te halen wat je nodig hebt. Om dat grasduinen eenvoudiger te maken, hebben we de thema's die in deze hoofdstukken aan de orde komen voor je weergegeven in de volgende figuur.



In het eerste hoofdstuk verkennen we wat complexiteit is. Niet alles is complex namelijk. Soms is het gewoon ingewikkeld. Beide typen opgaven, ingewikkelde en complexe, vragen om een andere aanpak. Binnen complexe opgaven kun je als overheid verschillende rollen innemen. Ook staan we stil bij wat vanuit de inhoud gezien de rol van de overheid is: de hoeder van het algemeen belang.

Vervolgens staan we in hoofdstuk 2 stil bij wat complexiteit vraagt van een organisatie. In de gesprekken en interviews die we voor dit boek voerden, kwamen twee vaardigheden steeds terug. Ten eerste de behoefte aan diversiteit, aan meervoudige perspectieven: je moet met verschillende brillen naar een vraagstuk kunnen kijken. Ten tweede het vermogen om als organisatie te reflecteren op wat er gebeurt. Aan de hand van het VucaCanvas lichten we vervolgens andere eigenschappen toe die van pas komen als je met complexe vraagstukken aan het werk gaat.

In hoofdstuk 3 lichten we de bijzondere positie van de overheid uit. Als publieke professional heb je te maken met bestuurders en de politiek. Hoe ga je daar goed mee om? En wat is 'goed' in deze context? Ook staan we stil bij een ander bijzonder aspect van het werken bij de overheid: democratische waarden. Die moeten ingebed worden in het (toch al) complexe proces.

In hoofdstuk 4 gaan we in op wat je als persoon nodig hebt als je werkt aan complexe opgaven. Bovenaan staat een open houding. Die is alleen moeilijk te bereiken. Waarom dat is? Dat lichten we toe, net als hoe je die openheid verder kunt ontwikkelen. Niet alleen bij jezelf, maar ook samen met je team.

In het vijfde en laatste hoofdstuk draait het om sturing en beheersing. Eigenlijk een onmogelijke opgave, want complexe vraagstukken laten zich niet echt sturen of beheersen. Maar hoe ga je er dan mee om als manager, adviseur of controller? En waarom is dat zo lastig? Mensen houden van nature van voorspelbaarheid. Overal waar dat verdwijnt, ontstaat behoefte aan houvast. Om daarmee om te gaan, heb je een andere manier van kijken nodig dan de reguliere sturing en beheersing.

Uit dit slothoofdstuk is ook de titel van het boek voortgekomen. Overheden en publieke professionals hebben behoefte aan grip op complexe opgaven. Maar grip op complexe projecten is niet mogelijk of staat zelfs in de weg om samen impact te maken op een maatschappelijk vraagstuk. Complexiteit gaat per definitie gepaard met onzekerheid. 'BEgrip' is waar het om draait. Hoe je tot BEgrip komt bij een complexe opgave, maken we in dit laatste hoofdstuk concreet. Dat doen we aan de hand van ons eigen framework voor BEgrip. Dit model brengt in beeld welke stappen publieke professionals in een complexe opgave doorlopen en welke knooppunten ontstaan. Per knooppunt schetsen we welke rol je als adviseur, als bedrijfsvoeringsexpert en als businesscontroller bij een overheidsorganisatie kunt vervullen om van de opgave een succes te maken.

## Interviews en hulplijnen

Voor dit boek interviewden we verschillende publieke professionals en wetenschappers over de complexe opgaven waarvoor zij zich gesteld zagen. Ze vertellen hoe ze daarmee omgingen en wat anderen van hun aanpak kunnen leren. Van hun invalshoeken en inzichten hebben we dankbaar gebruikgemaakt. We citeren uit die gesprekken en we hebben in elk hoofdstuk een kader opgenomen met praktische tips en inzichten van een van de geïnterviewden. Als je gewend bent kaders over te slaan, maak dan hiervoor een uitzondering en lees ze toch: ze bieden veel stof tot nadenken.

We sluiten dit boek af met een aantal hulplijnen die je kunt inzetten als je aan het werk gaat met complexe opgaven. We bieden overzichtelijke schema's en hulpmiddelen voor verdieping om BEgrip te krijgen tijdens het werken aan complexe opgaven. Ze variëren van checklists tot 'vindplaatsen', maar hebben gemeen dat ze je handvatten bieden om daadwerkelijk aan de slag te gaan. De hulplijnen sluiten aan bij de theorie uit de hoofdstukken en maken het makkelijker om die daadwerkelijk in praktijk te brengen.

Zoals veel boeken is ook dit boek nooit helemaal 'af'. Er wordt in de praktijk en in de wetenschap nog volop geleerd en geëxperimenteerd als het gaat om complexe opgaven. Ook door ons. We hopen samen met jullie als lezers onze inzichten met elkaar te kunnen blijven delen. Want één ding is zeker: complexe opgaven vervelen nooit en ze worden alleen maar interessanter als je BEgrip ontwikkelt!

September 2021,  
Angela Riddering en Herrie Geuzendam



**1**

**Hoe complex  
is je opgave?**



<b>1.1</b>	<b>Hoe kun jij je opgave framen?</b>	17
<b>1.2</b>	<b>Strategieën voor je opgave</b>	19
	<b>Interview Kristel Lammers</b>	21
<b>1.3</b>	<b>De rol van de overheid binnen jouw opgave</b>	23
<b>1.4</b>	<b>Tot slot</b>	28

# Hoe complex is je opgave?

Voordat je begint aan een vraagstuk of opgave, doe je er goed aan jezelf de vraag te stellen: 'Is mijn opgave complex, en zo ja in welke mate?' In dit hoofdstuk krijg je handvatten om complexe vraagstukken te onderscheiden van ingewikkelde of gecompliceerde vraagstukken. Belangrijk, want qua aanpak zit er een behoorlijk verschil tussen die twee. En waar zit die complexiteit precies in? We bieden je een handig model om de aard van de complexiteit beter te duiden. Ook gaan we in op de rol van de overheid bij complexe vraagstukken, omdat deze een bijzondere is ten opzichte van andere actoren. We bespreken de vier overheidsrollen die de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur onderscheidt en we behandelen de benadering van Jane Jacobs die de overheid schetst als hoeder van het algemeen belang. Vanuit deze twee perspectieven krijg je een idee van wat jou als publieke professional te doen staat.

## 1.1 Hoe kun jij je opgave framen?

De vraag die centraal staat is dus in welke context of in welk systeem jij je opgave kunt plaatsen? Is die context of dat systeem complex? Of heeft je opgave meer kenmerken van 'gecompliceerd', oftewel ingewikkeld? En wanneer wordt het chaos?

Het *Cynefin* framework, in 1999 door Dave Snowden ontwikkeld voor IBM om leiders te helpen in hun besluitvorming, is een conceptueel raamwerk dat je helpt om je vraagstuk te duiden. Zo krijg je houvast bij het zoeken naar een geschikte aanpak. Het *Cynefin* framework kent vijf domeinen waarbij je in elk domein anders dient te handelen. Die vijf domeinen zijn: eenvoudig, ingewikkeld, complex, chaotisch en wanorde. Bij wanorde is er feitelijk geen sprake van een systeem, omdat er geen interactie plaatsvindt tussen de verschillende elementen. We laten dat domein in dit hoofdstuk daarom buiten beschouwing.

*Cynefin* (spreek uit: kuh-nev-in) is een Welsh woord en betekent habitat, woonomgeving en vertrouwd. *Cynefin* staat voor de vele factoren in onze omgeving en ervaring die ons beïnvloeden op een manier die we nooit kunnen begrijpen. Het *Cynefin* framework wordt vaak een model genoemd, maar bedenker Snowden is het daar nadrukkelijk niet mee eens. 'Een model presenteert de werkelijkheid, en een framework is een manier om te kijken naar de werkelijkheid', aldus de oud-IBM-directeur.

Snowden onderscheidt vier verschillende soorten systemen:

1. *Eenvoudig*: een eenvoudig systeem is simpel te kennen. Bijvoorbeeld: je hebt een kraan, als die op een waterpijp zit, houdt hij het water tegen (dicht) of niet

(open). Dit is het domein van de logica, waarbij een handeling altijd hetzelfde effect heeft.

2. *Gecompliceerd*: een ingewikkeld systeem is wel kenbaar, maar niet eenvoudig. Voorbeeld: de watervoorziening van een stad is ingewikkeld (want veel kranen, pompen, zuiveringsinstallaties, meters en allerlei techniek). Het is echter wel te doorgronden. Je kunt er een mooie tekening van maken hoe het werkt. En als het niet werkt, kun je de oorzaak opsporen.
3. *Complex*: een complex systeem is niet helemaal te kennen en alleen bij benadering te doorgronden of te voorspellen. Bij complexe systemen hangen verschillende systemen nauw met elkaar samen. We blijven bij het drinkwatervoorbeeld. Drinkwater wordt gewonnen uit verschillende bronnen: aan de oppervlakte (rivieren, dammen) en ondergronds (grondwater). De samenleving rondom die bronnen bepaalt de kwaliteit van die bronnen: wordt er in een rivier geloosd, wordt een dam leeggevist, lekt er ergens iets uit een oude mijnschacht? Al die systemen rondom de waterbronnen kennen hun eigen dynamiek en werken op elkaar in. Dat maakt dat een relatief kleine verandering (bijvoorbeeld de verdwijning van één vissoort) de hele ecologische structuur van de rivier beïnvloedt en de kwaliteit van het water drastisch verandert. Maar je kunt niet voorspellen hoe of wanneer dat gebeurt.
4. *Chaotisch*: een chaotisch systeem is niet meer te (her)kennen en niet te voorspellen; er is geen samenhang te ontdekken. Rampen kunnen chaos veroorzaken: als een grote drinkwaterinstallatie ontploft, valt niet te voorspellen wat de gevolgen zijn. Rampenbestrijding gaat dan ook vooral over het omgaan met het onbekende. Chaotische systemen zijn instabiel, er hoeft maar het minste of geringste te gebeuren of ze storten in. Een kiezeltje en het dak kan instorten. Dit in tegenstelling tot complexe systemen, die vanwege hun onderlinge samenhang juist een stevig geheel kunnen vormen, maar daardoor ook onvoorspelbaar en moeilijk te veranderen kunnen zijn.

## **Maatschappelijke opgaven vragen om een meervoudige benadering**

Overheden hebben altijd meerdere typen opgaven in hun organisatie. Bij een gemeente is bijvoorbeeld paspoortverstrekking te duiden als een simpele opgave. Die wil je strak en efficiënt uitvoeren. Taken als afvalverwerking zijn ingewikkeld. En een vraagstuk als duurzaamheid is juist complex. Maar ook een complexe opgave kent onderdelen die ingewikkeld of simpel zijn. Rondom duurzaamheid zul je bijvoorbeeld ook een bijeenkomst organiseren. De organisatie daarvan kun je als een ingewikkeld vraagstuk prima uiteenrafelen: experts bij elkaar zoeken die weten wat er moet gebeuren en hoe, een planning maken en die vervolgens uitvoeren. Niet alles is volledig complex!

‘Eenvoudig’ en ‘gecompliceerd’ zijn voorspelbaar. ‘Complex’ en ‘chaos’ niet. Complexiteit betekent dat je altijd naar het geheel moet kijken om het te begrijpen. En

dat geheel is alleen bij benadering te kennen en te voorspellen. Er zit dus een flinke mate van onzekerheid in. Bij complexe vraagstukken is het de kunst om steeds in en uit te zoomen, van een kleine interventie in het systeem naar het geheel, en weer terug.

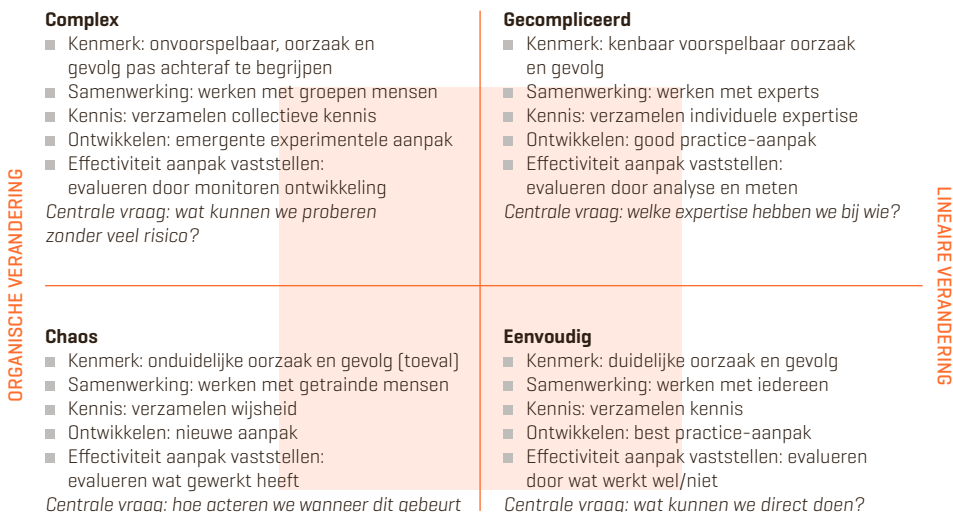
Overheidssystemen zijn veelal ingericht op simpele en ingewikkelde omgevingen. Complexiteit en chaos passen daar (nog) maar moeilijk in, terwijl de dagelijkse realiteit daar wel steeds vaker om vraagt. Met de mogelijkheden van informatie-technologie ontstaan er steeds meer verbindingen: alles gaat met alles samenhangen. De mate van voorspelbaarheid neemt daardoor af. En aan die werkelijkheid moeten overheidssystemen zich gaan aanpassen. Hoe doen we dat?

## 1.2 Strategieën voor je opgave

Een concept dat onderscheid maakt tussen simpel, ingewikkeld, complex en chaos, dat klinkt mooi. Maar wat heb je in jouw publieke rol concreet aan het Cynefin framework? Het concept biedt niet alleen een frame om een analyse te maken van de opgave waar je voor staat, maar helpt vervolgens ook om te bepalen wat te doen. Bij ieder type opgave hoort namelijk een strategie. In deze paragraaf werken we die strategieën uit.

### Eenvoudig

Eenvoudige vraagstukken kenmerken zich door een duidelijk verband tussen oorzaak en gevolg. Gaan de trappers rond, dan gaat de fiets vooruit. Is de ketting



**Figuur 1.1** Cynefin framework: de vier domeinen en bijbehorende strategieën

Bron: Snowden (2007)



The image features a 3D maze structure composed of light orange, rectangular blocks. The maze is viewed from an elevated perspective, showing various paths and dead ends. In the center of the maze, there is a solid black square. Inside this square, the Dutch word "Hulplijnen" is written in a clean, white, sans-serif font.

# Hulplijnen

Met *BEgrip* willen we je een tool in handen geven om complexe opgaven met lef, moed en een open houding tegemoet te kunnen treden en samen met je partners maatschappelijke impact te kunnen maken. In het boek hebben we de route langs de volgende vragen doorlopen:



De hulplijnen in dit afsluitende deel van het boek zijn methoden, modellen en stappenplannen om je bij de theorie uit de hoofdstukken extra handvatten te bieden. De nummering van de hulplijnen correspondeert met de hoofdstuknummers waarbij ze het nauwst aansluiten, maar je zult merken dat sommige hulplijnen ook bij vragen uit andere hoofdstukken van pas kunnen komen.

## HULPLIJN 1.1 OPGAVE IN KAART



**Wat:** een stappenplan om een systeem in kaart te brengen

**Doel:** opgave in kaart brengen

Systemisch denken kent veel eigen termen en begrippen. Hier geven we je een korte uitleg hoe je in drie stappen aan de slag kunt gaan om een opgave in kaart te brengen: inhoudelijke afbakening, netwerkanalyse en observatie van gedragspatronen.

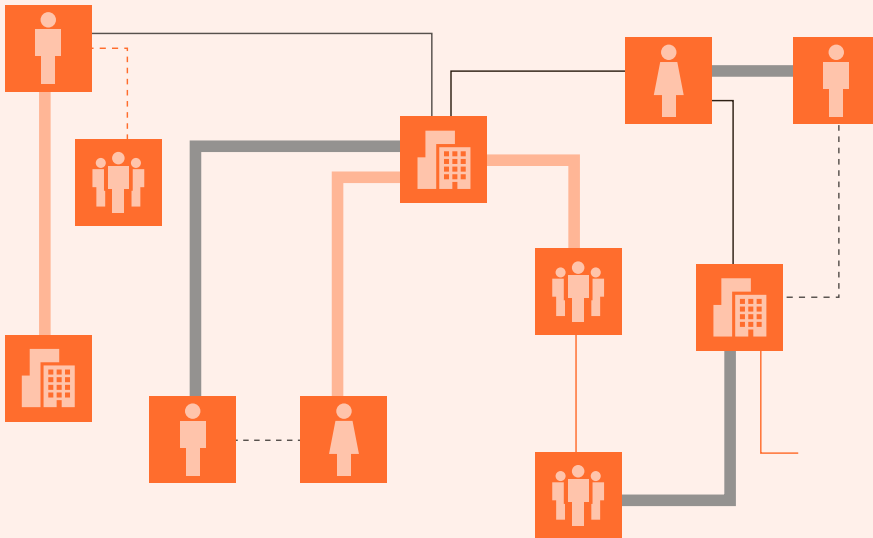
### Stap 1. Baken [de opgave/het systeem] inhoudelijk af:

- Wat is het onderwerp?
- Welke aspecten spelen een rol?
- Hoe hangen die samen?
- Zie je positieve of negatieve feedbackloops? (Zie onderstaande figuur voor een voorbeeld.)
- Kun je de veronderstelde relaties valideren met data?



### Stap 2. Doe een netwerkanalyse (zie de figuur op de volgende pagina):

- Wie zijn de belangrijkste partijen? Geef dat aan met geeltjes op een groot vel.
- Hoe zijn die met elkaar verbonden [formeel/informeel]? Onderscheid formele en informele lijntjes, bijvoorbeeld met strepen en stippellijnen.
- Welke kwaliteit heeft die relatie? Maak gebruik van kleur en varieer met lijndiktes om aan te geven of onderlinge relaties goed, neutraal of minder goed zijn.
- In welke relaties wil je investeren? Geef in het netwerk aan in welke relaties je aanvullend wilt investeren of welke partijen je juist aan elkaar zou moeten koppelen.



### Stap 3. Observeer gedragspatronen:

- Wat zie je gebeuren? Let op kleine zaken [bijvoorbeeld: de parkeerplaats van de directeur is naast de voordeur, maar de werknemers moeten ver lopen] en op grote zaken [bijvoorbeeld: aandeelhouderwaarde is in dit bedrijf hoger gewaardeerd dan klantwaarde, waardoor klanten worden gezien als melkkoeien].
- Zie je potentieel voor een interventie? Probeer op kleine schaal een verandering te maken en het effect te bekijken. Wat gebeurt er bijvoorbeeld als je de parkeerplek van de directeur naar de achterkant van het terrein verplaatst? Gebruik je netwerkanalyse om te bepalen welke partijen je bij deze verandering moet betrekken. Zijn er andere interventies mogelijk?

Onthoud: hoe je een systeem of opgave in kaart brengt, is niet het werkelijke systeem maar een model daarvan. De werkelijkheid is onvoorspelbaar en kan toch net anders in elkaar steken dan je zou denken.

#### Meer informatie:

- Een standaardwerk over denken in systemen is van Donella Meadows, *Thinking in Systems* [2008].
- In organisatiedenken wordt vaak gerefereerd aan het werk van Peter Senge, *De vijfde discipline, de kunst en praktijk van de lerende organisatie* [2010], dat geheel rondom systeemdenken is uitgewerkt.
- [www.mural.com](http://www.mural.com) heeft veel sjablonen waarmee je eenvoudig schema's voor systemen en netwerkanalyses kunt maken.

## Over de auteurs

Angela Riddering en Herrie Geuzendam werken samen vanuit PRCS, het bureau voor organisatie-innovatie, transformatie, leiderschap en teamontwikkeling. Kenmerkend voor de adviseurs van PRCS is dat ze zowel de harde als zachte kant van vraagstukken benaderen. Ze maken organisaties klaar voor morgen, door vernieuwing te begrijpen, te omarmen en toe te passen, te delen en te vermenigvuldigen.

**Herrie Geuzendam** is adviseur, ontwikkelmanager en partner bij PRCS. Hij wil een bijdrage leveren aan de complexere maatschappelijke vraagstukken van nu en voor morgen. Hij doet dit door zijn ruime ervaring en kennis op het terrein van organisatieontwikkeling, moderne bedrijfsvoering en public control te delen en partijen hiervoor bij elkaar te brengen. Naast zijn eerdere adviespraktijk bij KPMG, BMC en JSConsultancy heeft hij ervaring in management- en controlfuncties bij meerdere overheden.



**Angela Riddering** is ontwikkelmanager en adviseur en lid van het Kernteam van PRCS en werkt op hoger managementniveau van overheidsorganisaties. Ze houdt van een 'mission impossible', waarbij veel creativiteit nodig is om tot een oplossing te komen. Ze vliegt die dan ook met verve en energie aan. Ze geeft sturing aan ontwikkeltrajecten op verschillende terreinen, van beleid, financiën, control en uitvoering. Dit heeft ze gedaan bij gemeenten als Rotterdam, Gouda, 's-Hertogenbosch, Zaanstad, Helmond, diverse regionale samenwerkingsverbanden en een enkele provincie [Noord-Brabant]. Samen met Frans de Jong schreef ze eerder het boek *Veldgids Vertrouwen; alles onder controle?*



# Wat anderen over dit boek zeggen

*‘Een heerlijk boek! Al in de ondertitel is het gelijk raak: “werken mét complexiteit”. Dit boek maakt duidelijk dat je complexiteit niet moet proberen te reduceren, of dat je er – nog erger – grip op moet proberen te krijgen, maar complexiteit mag je gewoonweg omarmen. Een publieke professional is een knuffelaar van meervoudigheid.*

*De auteurs brengen balans aan. Ga bij een maatschappelijke opgave eerst eens na in welke mate het complex is, welke rol voor de overheid bij dit vraagstuk geëigend is en welk deel van de opgave voor rekening van de overheid komt. Zo’n afgewogen benadering voorkomt al te boud handelen – niet alles is complex, de overheid is niet op alles aanspreekbaar. Complexiteit maak je hanteerbaar door eerst áchteruit te stappen om het speelveld te overzien, voordat je er voluit instapt. Dilemma’s in overvloed!*

*Dit boek pleit voor assertieve reflectie, voor een progressieve luisterhouding, voor radicale tijdelijkheid en voor verdragend optreden. Door zó te handelen verraad het complexe systeem als vanzelf de onderliggende patronen – en krijg je wel degelijk grip! Geen grip in de zin van een houvast, maar in de betekenis van impact maken. En dat is precies wat je van publieke professionals mag verwachten.’*

## **Jan van Ginkel, concerndirecteur en loco-provinciesecretaris Zuid-Holland**

---

*‘Ik weet zeker dat dit boek veel managers, adviseurs en controllers opluchting biedt én in beweging krijgt. Want wat een heerlijke gereedschapskist voor ambtenaren en trouwens ook bestuurders hebben de auteurs bij elkaar geschreven. Fan ben ik van hun idee van de “knooppunten” in hoofdstuk 5. Hiermee krijg en houd je het hele systeem in beeld, en je voorkomt navelstaren en analysis paralysis. Het is een bundel klassieke en recente perspectieven op complexiteit in het publieke domein en de [eerlijke!] vertaalslag daarvan naar een praktische aanpak. Je gaat ervan aan de slag.’*

## **Marije van den Berg, organisatieadviseur en onderzoeker democratische kwaliteit, vicevoorzitter Rekenkamercommissie Leiden en Leiderdorp en auteur van Stop. Stopstrategie voor organisaties**

---

*'De expeditie van "grip" naar "BEgrip" vereist, naast professionele, ook persoonlijke reflectie: "BE" in de vorm van "zijn". Bewust verschil durven maken. Nieuwsgierig zijn. Vragen stellen in plaats van antwoorden geven. Het boek biedt unieke kijkvensters op herkenbare dilemma's op meerdere niveaus voor iedereen die werkt aan maatschappelijke opgaven.'*

**Jasper de Wit, gemeentesecretaris en algemeen directeur gemeente Wageningen**

---

*'Een rake en doeltreffende "BE" toevoeging aan "grip" door de auteurs en daarmee direct een vonk aangezet in mijn hoofd. Een vonk is in dit kader ook beter dan een vink. Een vink dan ben je klaar en met een vonk gaat er iets BEginnen. Wij willen de complexiteit niet mechanisch en instrumenteel benaderen. BE laat me niet los. BEzint eer ge BEgint is een gevleugelde uitdrukking met zelfs twee BE's. Maar het klimaat wacht niet tot wij uit BEzonnen zijn. Dus is het beter te BEginnen. Door te doen BEleef je het, ben je er onderdeel van en kun je BEïnvloeden. Doen geeft energie en voorkomt een BEdoening. Zo wordt iets ingewikkelds vanzelf ontwikkeld en wordt BEloven weer de kern van de maatschappelijke opgave.'*

**Karl Blokland, secretaris-directeur Waterschap Vallei en Veluwe**

## **Maak impact op grote maatschappelijke vraagstukken door complexiteit te omarmen.**

Klimaatbeleid en de energietransitie, de jeugdzorg, mobiliteit en bereikbaarheid, de circulaire economie, huisvesting, de omgevingswet. De lijst met complexe vraagstukken op het bordje van lokale, regionale en nationale overheden is groot. Het is vaak lastig je eigen rol te bepalen en deze opgaven te sturen en te beheersen. Complexiteit gaat nou eenmaal gepaard met veel onzekerheid. Hoe zorg je dat je als publieke professional toch je doelen bereikt en impact maakt voor de samenleving?

Dit boek laat zien dat het bij complexe vraagstukken niet draait om grip, maar om BEgrip. BEgrip voor de bijzondere dynamiek van complexe opgaven, waarin alles met elkaar samenhangt en je met de belangen van alle betrokken partijen rekening moet houden.

**BEGRIP** schetst hoe jij als publieke professional in elke fase van deze urgente vraagstukken het verschil kunt maken.

Overheidsadviseurs **Angela Riddering** en **Herrie Geuzendam** beschrijven wat deze dossiers vragen van zowel je organisatie als je eigen persoonlijke ontwikkeling. Ook laten ze zien hoe je je beweegt in het spanningsveld tussen bestuur en politiek. Bij elke stap bieden ze herkenbare casussen en praktische 'hulplijnen', waarmee je de theorie in je eigen projecten kunt toepassen.

Of je nu manager bent, projectleider of adviseur, met **BEGRIP** maak je als publieke professional van elk complex overheidsvraagstuk een succesvol project.

***'Dit boek pleit voor assertieve reflectie, voor een progressieve luisterhouding, voor radicale tijdelijkheid en voor vertragend optreden. Precies wat je van een publieke professional mag verwachten'***

**Jan van Ginkel, concerndirecteur en loco-provinciesecretaris Zuid-Holland**



9

789024444144

boomuitgeversamsterdam.nl  
managementimpact.nl