



Ruben van Wendel de Joode, organisatieadviseur bij Common Eye

Complexe opgaven samen aanpakken

Dat samenwerken nodig is om complexe maatschappelijke opgaven aan te pakken lijkt vanzelfsprekend, maar Ruben van Wendel de Joode weet uit ervaring dat dit niet het geval is. Samenwerking is de kern van zijn werk als organisatieadviseur bij Common Eye, het adviesbureau dat hij in 2013 met drie collega professionals oprichtte, en als kerndocent van de leergang Samenwerken aan Complexe Opgaven bij AOG School of Management. 'Echt goed samenwerken aan complexe opgaven over organisatie- en domeingrenzen heen is waanzinnig lastig. Het liefst slaan we complexe vraagstukken plat, zodat we daadkrachtig een eenvoudige oplossing kunnen presenteren. Het resultaat is vaak dat het probleem daardoor juist complexer wordt.'

TEKST MARJAN BROUWERS • FOTOGRAFIE JEROEN VAN KOOTEN

Voor Ruben van Wendel de Joode begint zijn werk vaak bij een vraagstuk dat een organisatie niet alleen kan oplossen. 'Wat doe je met een complexe opgave die jouw grenzen overstijgt? Daarvoor is het nodig om vast te stellen of jouw vraagstuk eenvoudig, gecompliceerd of complex is. Tegenwoordig wordt de term complex lukraak op allerlei problemen geplakt, maar dat is niet correct. Een patiënt die een nieuwe knie nodig heeft, is voor een ziekenhuis een eenvoudig probleem. Een arts weet prima wat daaraan te doen is. Een gecompliceerd probleem is een opgave waarvan de oplossing minder voor de hand ligt en meer moeite kost om aan te pakken. Toch kunnen we zo'n opgave met een traditionele aanpak goed oplossen als we grondig analyseren wat er aan de hand is.'

Gecompliceerd of toch complex?

De term complex plakt hij op vraagstukken waarvan niet duidelijk is wat er precies aan de hand is. 'Een veelgemaakte

denkfout is dat we een vraagstuk complex noemen omdat wij het zelf niet kunnen overzien of snappen. Maar dat maakt het nog niet complex. Bij een complex probleem lukt het niet om te doorgronden wat het probleem nou precies is, wat oorzaak en gevolg zijn en welke effecten het probleem heeft op je organisatie en de wereld om je heen. Dit soort problemen zijn zowel technisch, inhoudelijk als sociaal complex. De betrokken partijen hebben vaak totaal verschillende denkbeelden over wat er aan de hand is. De klassieke aanpak waarbij we zo'n vraagstuk onderzoeken, analyseren en aanpakken werkt dan niet. Bij een complex vraagstuk is een ander handelingsrepertoire nodig, waarbij we steeds kleine stapjes zetten, kijken wat er gebeurt om daar van te leren. Daarvoor is een verandervisie nodig. Soms moet je dan accepteren dat je iets compleet anders moet doen dan je van plan was om dichterbij een oplossing te komen. En die stap kan er weer toe leiden dat er een nieuw probleem ontstaat en moet je je daar weer toe verhouden.'

Stikstof als gecompliceerd probleem

Een gecompliceerd probleem kan complex worden als de schaalgrootte verandert of als er te veel tijd overheen gaat. Van Wendel de Jood: 'Als voorbeeld: twintig jaar geleden was het stikstofprobleem niet complex. De urgentie was minder hoog, de stikstofproblemen hadden nog geen effect op andere onderdelen van de economie. We hebben dat probleem destijds voor ons uit geschoven, waardoor er allerlei onderlinge afhankelijkheden zijn ontstaan. Als we nu kijken naar bijvoorbeeld de woningbouw, dan zien we dat het stikstofprobleem eraan heeft bijgedragen dat de woningbouwopgave een complex probleem is geworden. We kunnen een discussie starten of het stikstofprobleem op zichzelf een complex of gecompliceerd probleem is, maar het is duidelijk dat het vroeger makkelijker zou zijn geweest om het vraagstuk op te pakken. Daar hebben we nu helaas niets meer aan. Op eenzelfde manier kunnen we kijken naar schaal. We kunnen bijvoorbeeld de bereikbaarheid van een wijk verbeteren door bredere en extra wegen aan te leggen, maar de kans is groot dat dit leidt tot een verminderde doorstroming op een andere plek. Kijken we naar de schaal van heel Nederland, dan is de bereikbaarheid onmiskenbaar een complex probleem. Daarvoor moeten we naar het geheel kijken: infrastructuur, bebouwing, bedrijvigheid en o ja, het stikstofprobleem.'

Geen gemakkelijke oplossingen

Hij merkt op dat het in de politiek vaak draait om een debat op basis van eigen standpunten in plaats van samenwerking en dialoog. 'Wij hebben de neiging om eenvoudige oplossingen te formuleren voor complexe problemen. Dat zie je nu ook weer met de hoge benzineprijzen als gevolg van de oorlog in het Midden-Oosten. Dan kun je zeggen: gooi die prijs omlaag, maar dan blijven we met z'n allen nog jaren afhankelijk van fossiele brandstoffen. Als burger willen we graag een duidelijk antwoord, maar de realiteit is dat deze vraagstukken te complex zijn om plat te slaan. Simpele oplossingen klinken heel daadkrachtig, maar vervolgens staan we allemaal met een-nul achter als het probleem dan alleen maar groter wordt. Helaas laten we ons liever in de luren leggen door een tijdelijke oplossing die goed klinkt dan dat we kiezen voor oplossingen voor de lange termijn waarvan we op dit moment niet zeker weten of ze wel gaan helpen. En toch is dat nodig. We moeten leren dat de realiteit complex is en dat stoere taal en slechte oplossingen ons niet voorwaarts gaan helpen.'

Samenwerken over je eigen grenzen heen

Van Wendel de Jood is ervan overtuigd dat je complexe problemen het beste kunt aanpakken door samen te werken over je eigen grenzen heen. 'Daarbij is het essentieel dat je niet alleen kijkt naar je eigen organisatie en de eigen sector, maar ook oog hebt voor andere partijen, wat die partijen nodig hebben en hoe je daarin samen kunt optrekken. Wat samenwerken zo moeilijk maakt, is dat mensen met wie je een vraagstuk oppakt er vanuit een ander vertrekpunt naar kijken. We weten dat we elkaar nodig hebben, maar tegelijkertijd

spreken zij een andere taal, sturen zij op andere resultaten en worden ze vaak op een andere manier gefinancierd. Dat maakt het natuurlijk weer lastig en uitdagend. We moeten daarom tijd investeren in het kweken van begrip voor elkaar.'

Een aanpak als een lappendeken

Om complexe vraagstukken goed aan te pakken, zijn verschillende partijen nodig die bereid zijn met open vizier samen te werken, vervolgt hij. 'Maar als je die allemaal bij elkaar aan tafel zet, zijn de perspectieven en meningen zo divers dat je vaak niet verder komt. Als je dan met een kleinere groep aan de slag gaat, is de kans groot dat je de complexiteit van het hele systeem negeert. En als je het hele systeem wilt aanpakken, zit je eindeloos af te stemmen en te overleggen en kom je ook niet verder. Wat wel werkt, is werken op verschillende niveaus. Werken met kleine initiatieven, pilots, projecten en programma's. Waarbij partijen in kleinere coalities stappen zetten, hun nek uitsteken en steeds terugkoppelen aan het grotere geheel om te leren en bij te sturen. Je kunt die aanpak zien als een grote lappendeken, waarvan we allemaal een klein lapje voor onze rekening nemen. We moeten leren dat we daarvan niet meteen een grote, homogene deken willen maken. Juist de lappendeken helpt ons om los te laten, te experimenteren, de status quo te doorbreken, kleur te geven en van elkaar te leren. Met dank aan het boek van Hans Vermaak: *De logica van de lappendeken* uit 2025.'

Diversiteit in plaats van maakbaarheid

Een mooi voorbeeld waar Van Wendel de Jood zelf op meerdere momenten zijdelings bij betrokken is geweest, is het programma *GroenPact*, waarbij onderwijs, bedrijfsleven en overheid nauw samenwerken om groen onderwijs te bevorderen. 'Dit programma probeert op allerlei verschillende plekken groen onderwijs populair te maken en te laten aansluiten op wat het bedrijfsleven nodig heeft. De tragiek is dat klassieke denkers geneigd zullen zijn te denken dat deze manier van samenwerken inefficiënt is en eigenlijk strakker aangestuurd zou moeten worden. En dat zou doodzonde zijn, want de kracht ligt juist in de diversiteit van initiatieven en het leren dat nu op allerlei plekken plaatsvindt. Wat mij betreft is dit een prachtvoorbeeld van een samenwerking tussen organisaties in de vorm van een lappendeken en met een aanpak die echt werkt.'

Leer hoe je mensen en organisaties samenbrengt rond maatschappelijke opgaven. Ontwikkel je visie en vaardigheden om verandering te realiseren zonder formele macht. Zo versterk je leiderschap dat werkt in de praktijk van complexe samenwerking. *Meer weten? Scan de QR-code.*

