

Hoe simpel kan het zijn?

Over Cynefin, opgaven en de taal waarmee we organiseren

Auteur: **Elleke van Gelder**

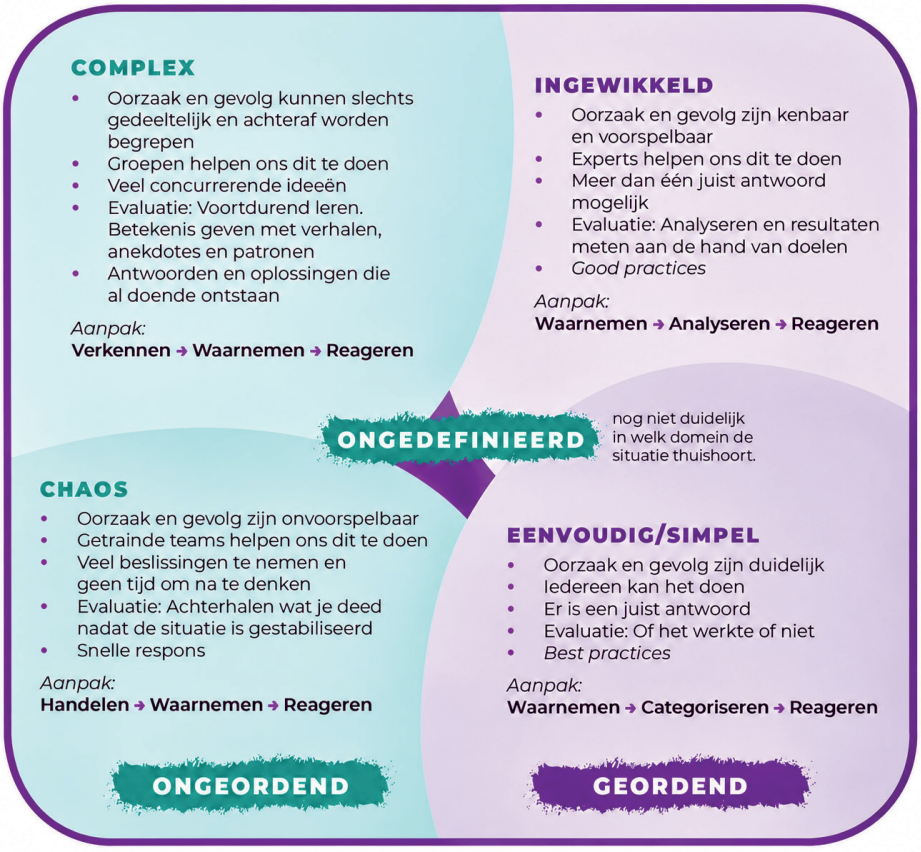
Opgaven. We hebben er meer dan genoeg van in onze maatschappij. We kennen ze volop in onze organisaties. We moeten aan de slag met deze opgaven. We willen ze oplossen. We willen een antwoord op de vraag hoe we moeten omgaan met polarisatie, met het dalende vertrouwen in de politiek, met ongelijkheid, met de arbeidstekorten, woningtekorten, zorgtekorten, brandstoftekorten, en het tekort of juist het overschot aan water. We noemen onze opgaven complex, ingewikkeld, soms zelfs chaotisch en steeds vaker spreken we over een crisis. Maar wat zeggen we dan eigenlijk en klopt dit ook?

In dit artikel schets ik aan de hand van het Cynefin-framework hoe we opgaven kunnen duiden en wat deze duiding betekent voor de taal die we gebruiken, kunnen gebruiken en meer of minder mogen gebruiken.

Een framework voor duiding en besluitvorming

Het Cynefin-framework helpt leiders bij de duiding van problemen en daarmee met hun besluitvorming (Snowden & Boone, 2007). Het framework maakt een onderscheid in vier typen problemen: simpel, ingewikkeld, complex en chaos.

In ons leven krijgen we dagelijks te maken met het oplossen van simpele problemen: je knoeit je koffie over je bureau, je pen doet het niet meer, of het papier in de printer moet bijgevuld worden. Simpele problemen lossen we op zonder daar bewust bij stil te staan. Er gebeurt iets, je bedenkt wat nodig is om het oplossen en je lost het direct op. Klaar. Dan doet het volgende simpele probleem zich voor. En ook dat los je weer snel op.



Afbeelding 1. Het Cynefin-framework. Bron: Creatieve vuurkracht, 2025.

De stappen zijn: waarnemen - categoriseren - reageren.

Ingewikkelde problemen zijn problemen waarvan de oplossing wordt gevonden door analyse en gespecialiseerde kennis en expertise. Denk hierbij aan het ontwikkelen van een vaccin voor een nieuwe ziekte, het invoeren van een nieuw beloningssysteem of het ontwikkelen van software ter bescherming tegen hackers. In tegenstelling tot simpele problemen kunnen ingewikkelde problemen niet zomaar snel en onbewust opgelost worden. Ze vragen om diepgaande analyse van het probleem, om overleg tussen experts, om samenwerking en om een proces van *trial and error.*

De stappen zijn: waarnemen - analyseren - reageren.

Complexe problemen zijn vaak diepgaand en veelzijdig. Er bestaat geen eenvoudige en eenduidige oplossing of aanpak. Het gaat daarbij om bijvoorbeeld het dichten van de loonkloof, het creëren van een veilige werkcultuur, de aanpak van de stikstofcrisis, het verduurzamen van de bedrijfsprocessen of de landelijke aanpak voor het verstevigen van bruggen. Bij de aanpak van complexe problemen krijgen we te maken met verschillende factoren: regelgeving, financiële mogelijkheden, verschillende belangen en verschillende, soms zelfs tegenstrijdige, perspectieven. Wat complexiteit inhoudt, wordt mooi omschreven door Riddering en Geuzendam (2021). Zij stellen: “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 problemen en opgaven weet je vooraf niet wat de beste oplossing is. Gaandeweg ontdek je samen wat werkt en wat niet en de aanpak kan alleen achteraf begrepen worden.

De stappen zijn: verkennen - waarnemen - reageren.

Het vierde type vraagstukken is chaos. Chaos wordt in het kader van het Cynefin-framework beschouwd als een toestand van volledige onzekerheid en acute crisis. Denk hierbij aan het doorbreken van een dam, waarbij honderden mensen verdrinken en hele dorpen worden weggevaagd. Of aan grootschalige protesten, waarbij geweld niet geschuwd wordt. In een toestand van crisis ligt de prioriteit bij stabilisatie. Daarna wordt bekeken wat de beste aanpak is voor de langere termijn.

De stappen zijn: handelen - waarnemen - reageren.

De theorie van Snowden en Boone verschaft ons een helder denkkader. In de praktijk zien we echter dat de duiding van problemen nog niet zo simpel is. Althans, dat we vaak onvoldoende de tijd nemen voor een goede duiding. Het gevolg is dat we te pas en te onpas strooien met de termen als complex, ingewikkeld en crisis én dat we ons onvoldoende bewust zijn dat de verschillende problemen vragen om een wezenlijk andere aanpak. En daarmee wezenlijk andere woorden.

"Regels rond de Wajong-uitkering zijn **te ingewikkeld** en moeten daarom **eenvoudiger** worden gemaakt, vindt het UWV. Omdat de regels zo **complex** zijn, houdt een deel van de mensen met een Wajong-uitkering te weinig geld over."
(NOS, 5 juni 2024)

"Maar de problemen, ook op het gebied van asiel en stikstof, zijn **uiterst complex**, aldus Rutte. Waar dossiers **ingewikkeld** zijn, moet het kabinet dat wel uitleggen."
(Interview Mark Rutte, Op1, september 2022)

"Media vonden de **chaos** bij de Belastingdienst lang **te ingewikkeld.** De **complexe chaos** bij de Belastingdienst kon jarenlang doorsudderen, mede omdat media geen zin hebben in zulke onderwerpen."
(Trouw, 26 februari 2024)

"Crisissituaties worden steeds groter, **complexer** en onvoorspelbaarder."
(weerbaarnl.nl, april 2025)

Van problemen naar opgaven

Voordat we duiken in de woorden voor de verschillende problemen, nemen we een kleine afslag naar het woord 'opgaven'. In de loop der jaren heeft het woord 'problemen' namelijk een ontwikkeling doorgemaakt. Die ontwikkeling begon met de gedachte om niet meer te spreken van problemen, maar van uitdagingen. Omdat dit woord toch niet helemaal de lading dekte, gingen we spreken van vraagstukken. Later gingen we toch weer terug naar de problemen, maar dan een Engelse en meer uitgebreide variant: de *wicked problems.* De laatste jaren horen we steeds meer de term 'opgaven'.

In de column van Cees Hoogendijk in een eerdere uitgave van dit blad (maart 2026) wordt een definitie gegeven van opgavegericht werken bij de overheid:

"Opgavegericht werken is een manier van werken waarbij complexe maatschappelijke vraagstukken centraal staan (...)."

In de praktijk zien we dat de duiding van problemen nog niet zo simpel is. Althans, dat we vaak onvoldoende de tijd nemen voor een goede duiding.

Als je deze definitie ontleed kun je het begrip 'opgaven' gelijkstellen aan de complexe problemen uit het Cynefin-framework. In dezelfde column stelt Hoogendijk echter dat een moeilijkheid zit in het woord 'opgave' zelf. Zo geeft hij het voorbeeld: "als een docent wiskunde mij een opgave geeft, verwacht die docent een

oplossing." Leg je nu het woord 'opgave' naast het Cynefin-framework dan is het geen complex probleem meer, maar – afhankelijk van de moeilijkheidsgraad – een simpel of een ingewikkeld probleem.

Het is dus goed met elkaar te verkennen wat we verstaan onder 'opgaven'. Zijn het de sommen van de wiskundedocent of hebben we het over de complexe problemen/vraagstukken die spelen in onze maatschappij en onze organisaties?

Voor dit artikel ga ik uit van het laatste: bij het woord 'opgaven' hebben we het over de complexe problemen van Snowden en Boone. Nu dat helder is, kunnen we dieper kijken naar hoe we geneigd zijn om te gaan met deze problemen en welke woorden daarbij horen.

Aanpak en discours

In onze organisaties gebruiken we de woorden 'complex', 'ingewikkeld', 'crisis', 'opgaven' en 'chaos' lukraak door elkaar heen. Een betere duiding gaat helpen bij een gerichtere aanpak van onze problemen. Waarbij vooral het onderscheid tussen ingewikkelde problemen en complexe problemen om aandacht vraagt. Maar met alleen beter duiden zijn we er nog niet. Een tweede stap is het bewust zijn van de taal die hoort bij de verschillende problemen en hoe we deze bewust(er) kunnen inzetten.

Het gebruik van taal en woorden in onze organisaties noemen Feltman et al. (2010) het *discours.*

Discours: de zaken die onderwerp zijn van gesprek, in een bepaalde periode, bij een bepaalde groep.

Organisaties, afdelingen binnen organisaties en specialismen in het werk hebben vaak een eigen discours. Naast de specifieke woorden, afkortingen en begrippen, is er ook een algemeen discours dat herkenbaar is in vrijwel alle organisaties: het management-discours. Ongetwijfeld herken je de woorden als: efficiënt, effectief, meetbaar, overzicht, begrijpen, trial and error, duidelijk, afgebakend, precies, doorgronden, oorzaak-gevolg, voorspelbaar, beheersen en controleren, vermijden van onzekerheid, cognitie, vastomlijnd en gekaderd, doelgericht, protocollen en stappenplannen (Van Gelder, 2022).

Leg je de woorden die we gebruiken naast de verschillende problemen dan zie je dat deze taal met name past bij de ingewikkelde problemen. In het geval van een ingewikkeld probleem overleggen we, stemmen we af, stellen we beleidsstukken op en besluitvormingsstukken en oplegnotities en communicatieberichten en we versturen heel veel mails. In al deze taaluitwisselingen klinkt het discours door waarbij we gericht zijn op het oplossen en analyseren van het probleem.

En dan nu de opgaven. Bij opgaven houden we verkenningen, reflecteren we en leren we met en van elkaar. We verwonderen ons, proberen betekenis te geven, werken aan relaties en voeren de dialoog. Woorden die horen bij opgaven zijn: verkennen, co-creatie, aarzeling, leren in het ondertussen, van het gebaande pad, verduren, vertragen, onzekerheid, ongeveer, merkbaar en samenhang. Dit zijn wezenlijk andere woorden. Woorden die veel meer recht doen aan de aard van het probleem. Een opgave is namelijk niet effectief en

efficiënt door analyse en expertise op te lossen. Maar het discours dat hoort bij de opgaven bezigen we amper. We zien opgetrokken wenkbrauwen als we spreken over aarzelen. We zien lichte gevoelens van walging bij het voorstel om eens te kiezen voor 'vaag en traag' en we nemen amper de tijd voor reflectie. Het moet snel, het moet duidelijk, het moet gekaderd. Het moet volgens en met de woorden van ingewikkelde problemen.

Laten we de wijsheid van Hans Peter Roel in zijn boek 'Ki voor kinderen' (2021) er eens bijnemen. Hij schrijft: "Woorden zijn dingen. Ze kunnen iets maken en iets breken." Willen we met elkaar iets maken van de opgaven in onze maatschappij en onze organisaties – en ik ga ervan uit dat we dat niet alleen willen maar ook verplicht zijn – dan kunnen we beginnen met het aanpassen van onze taal. Met het verruimen van ons repertoire aan woorden. Door het uitspreken daarvan, het optypen, het gebruiken en nog eens gebruiken en nog eens gebruiken, worden ze vanzelf minder vaag en ongemakkelijk.

Moeten we daarmee afscheid nemen van ons massaal gebruikte management-discours? Zeker niet. Voor ingewikkelde problemen werken deze woorden prima. Maar voor de opgaven ligt er bij ons een opgave: ruimte maken voor andere woorden. Andere taal gaat de manier waarop we organiseren veranderen. De manier waarop we veranderen veranderen. Dus ga aan de slag. Spreek anders. Doe anders. Organiseer anders. Verander anders.

Aan jou de keuze: is dat simpel, ingewikkeld of complex?

Drs. Elleke van Gelder is organisatieadviseur, auteur en spreker binnen het vakgebied sociale innovatie en creatief leiderschap. Ruim zestien jaar werkte zij binnen de Nationale Politie. Nu werkt ze vanuit Bureau in cc met leiders aan hun visie, strategie en veranderopgaven. Elleke is auteur van 'het grote verwonderboek voor managers' en 'Creatieve vuurkracht'.

Referenties

- Feltman, E., Metsemakers, M., & Dijkgraaf, K. (2010). *Denkadviseren. Over de relaties tussen taal, het denken en de problemen van werkende mensen in organisaties.* Mediawerf.
- Hoogendijk, C. (2026). Opgavegericht werken: een uitkomst? *TvOO 3*, 40-41.
- Riddering, A., & Geuzenkamp, H. (2021). *Begrip. Werken met complexiteit voor de publieke professional.* Boom.
- Roel, H.P. (2021). *Ki voor kinderen.* N.E.X.T. Compagny Publishers.
- Snowden, D. & Boone, M. (2007). A Leader's Framework for decision making. *Harvard Business Review, 85*(11), 68-76.
- Van Gelder, E. (2022). *Het grote verwonderboek voor managers. Hoe sociale innovatie bijdraagt aan verandering en vernieuwing in jouw organisatie.* Van Duuren Management.
- Van Gelder, E. (2025). *Creatieve vuurkracht. Wat als verandering echt iets verandert?* Van Duuren Management.