



Raoul Schildmeijer



Marion Hoeffgen

Verbindingswerk: eerherstel voor een verwaarloosde competentie

Elders in dit nummer lees je dat Hans Vermaak de jaarlijkse Ooa-Sioo boekenprijs heeft gewonnen met De logica van de lappendeken. Zijn benadering is ook in Amsterdam getest en toegepast, naast andere verbindingsbenaderingen. Samen met Kitty Sachs bracht hij deze benaderingen, met hun representanten, in kaart zodat ambtenaren meer te kiezen hebben. In het verbindingspalet van Hans kun je dit zien als een vorm van spreidingswerk.

In gesprek met Kitty Sachs en Hans Vermaak over de Amsterdamse Verbindingsatlas 1.0.

Als we plaatsnemen in de koele werkkamer van Hans Vermaak, hebben we alle vier genoten van de zon. De lente begint vroeg in 2026 en fietsend door de stad, lopend over het strand of zittend op een terras hebben we er allemaal van geprofiteerd. Het stemt ons vrolijk en nieuwsgierig naar elkaar als we plaatsnemen. Vier mensen die elkaar min of meer kennen via de Ooa.

Om de tafel zitten Kitty Sachs, Hans Vermaak, Marion Hoeffgen en Raoul Schildmeijer. Kitty werkt voor de gemeente Amsterdam bij het Bureau Interim Advies. Vanuit die rol vliegt ze voortdurend uit naar plekken in de stad waar ze nodig is en draagt ze bij aan de vakontwikkeling van collega's, met name op het gebied van veranderkunde. Hans is ervaren adviseur, Ooa-lid en schrijver

van verschillende publicaties die bij veel adviseurs in de kast staan, zoals Leren Veranderen of meer recent De logica van de lappendeken. Marion werkt voor de nationale politie als adviseur leren en ontwikkelen en schrijft voor het platform tvo.nu. Raoul is adviseur bij Leeuwendaal en bestuurslid van de Ooa. Kitty en Hans hebben gewerkt aan een nieuwe publicatie, getiteld De Amsterdamse Verbindingsatlas 1.0. Wij, Marion en Raoul, zijn aangeschoven om hierin verder rond te kijken, zowel in de atlas zelf als in de hoofden van de beide auteurs.

Waarom? Omdat we het begrip verbinding als adviseurs voortdurend horen als we werken aan thema's als opgavegericht werken, gemeenschapsvorming of ketensamenwerking. Ook binnen de Ooa



“In organisaties is enige eigenzinnigheid op zijn plaats.”

zijn we er volop mee bezig. Séun Steenken won niet voor niets de eerste Miel Otto-prijs met zijn werk in zijn gemeenschap en niet met een adviesrapport (The Next Way, voor jongeren in Almere). En dat is nog maar één voorbeeld dat illustreert hoezeer zorg(en) voor verbinding steeds vaker op onze radar staat.

Kitty en Hans beamen volop het belang van het onderwerp, ook voor ons beroep. Ze schrijven in de Verbindingsatlas: “Verbindingswerk gaat over allerlei maatschappelijke opgaven waar het niet genoeg is als iedereen zelf goed werk doet. Er is meer nodig: verbindingswerk

“We leven in een tijd waarin het noodzakelijk is om doorlopend in het onbekende te stappen en op meer creatieve manieren met elkaar in gesprek te komen.”

tussen wat allerlei mensen doen,” schrijven ze in de atlas. “We zijn er uitzonderlijk goed in geweest problemen op te knippen,” licht Hans dit nader toe aan het begin van het gesprek: “In de Nederlandse managementtraditie ligt de nadruk op organisaties bouwen en

projecten uitvoeren. Nergens hebben we het werken aan maatschappelijke vraagstukken zo opgedeeld in hokjes en partjes als hier. Dat maakt de wereld schijnbaar pakbaar, maar de vraagstukken minder hanteerbaar. Wat we vergeten is welke verbindingen er nodig zijn om samen te ontrafelen wat werkt om vraagstukken op te lossen.” “De straat schoonhouden is niet alleen iets van stadsreiniging, maar ook iets van burgers en bedrijven,” vult Kitty aan: “Mobiliteit is niet alleen iets van de gemeente, maar ook van aannemers die onderhoud doen, van organisaties die flexibele werktijden toestaan en van verkeersdeelnemers die zich al dan niet hoffelijk gedragen.”

Er bestaat dus ook iets anders: verbindingswerk om juist die hokjes en partjes weer in relatie te brengen. En dat is overal te vinden, als je er maar alert op bent. Overal zijn maatschappelijke initiatieven ontstaan die er een voorbeeld van zijn. Ze zijn te vinden in de wijken, de stadsdelen of in het maatschappelijk middenveld en het onderwijs. “Er was iets nodig om daarin de weg te vinden,” vertelt Kitty: “en de Verbindingsatlas kan daarin voorzien, in eerste instantie binnen mijn stad. Als een soort wegwijzer, om benaderingen aan te reiken die nu al in de stad gebruikt worden, maar velen vaak geen weet van hebben. Of om het gesprek te helpen voeren over het ontwikkelen van aanpakken.” “En dat,” zegt Hans: “hoort zeker ook bij advieswerk - ongeacht of je intern of extern zit. Van

een adviseur mag worden verwacht de weg te kennen in verschillende varianten voor verbindingswerk en daarin opdrachtgevers en andere betrokkenen de weg te wijzen.”

“De Sterrenmethodiek van de Ooa was daarbij een belangrijke inspiratie,” zegt Hans, “maar er is ook een wezenlijk verschil. De Sterren helpen je als adviseur om jezelf te positioneren tussen methoden, het is een individuele beroepsidentiteit. De Verbindingsatlas is meer een overzicht van beschikbare werkwijzen en een kompas om daarin je weg te vinden rond concrete opgaven. Het gaat minder om jouw voorkeur of positionering alleen, en meer om hoe je situationeel kiest en combineert wat werkt bij vraagstukken.”

Zo ontstond dus de Verbindingsatlas, vanuit de behoefte aan overzicht en inzicht, als een soort taxonomie van Amsterdamse varianten voor verbindingswerk, die overigens ook interessant kan zijn voor mensen van elders. Een soort gemeenschappelijke taal om je te helpen de weg te vinden tussen de veelheid aan benaderingen die zijn ontstaan. Elke benadering beoogt op eigen manier relaties te leggen en co-producties mogelijk te maken. Benaderingen die soms op elkaar lijken en soms ook helemaal niet, maar als gemeenschappelijke kenmerk hebben dat ze zijn ontstaan doordat mensen zich

“We zoeken geen strijd over de ultieme benadering. »

realiseerden dat je nog meer verschil kan maken als jouw acties aansluiten bij en doorpakken op het werk van allerlei anderen. Dat kunnen individuele burgers zijn, maar evengoed scholen, zorgverleners, bedrijven of buurthuizen. Bedoeld voor “mensen die meer willen bereiken, mensen die een zekere professionele onvrede ervaren met hoe

krachtig ze bijdragen. Kortom: mensen die hun invloed willen uitbreiden voor de goede zaak en die graag leren wat er nog meer kan.” Here’s to the crazy ones, zou je bijna zeggen.

“Het wordt snel normatief want een methode is soms ook waar je van bent en in gelooft. »

“In hoeverre is de Verbindingsatlas normatief?” vragen we. “Is verbindingswerk ook politiek, op zoek naar de beste oplossing met de meeste impact?” “We zoeken geen strijd over de ultieme benadering,” antwoordt Hans. “We hebben eerst maar eens gekeken naar welke methoden eigenlijk in de stad worden gebruikt en welke verschillen er zijn.” “Het wordt snel normatief,” erkent Kitty, “want een methode is soms ook waar je van bent en in gelooft. Liever wil je dat het vraagstuk leidend is voor je keuze. Dan helpt het als je weet welke benaderingen er zijn en wat de werkingsprincipes ervan zijn. Je moet vakmatig kunnen afwegen en verantwoorden wat het beste werkt in plaats van dat politieke druk of persoonlijke voorkeur daarin leidend is. We scheppen ook een ‘reisdesk’ om anderen te helpen hun weg te vinden.”

“Dat wil niet zeggen dat er geen overtuigingen in zitten,” zegt Hans. “In elke benadering zitten werkingsprincipes die verschillen: juist daardoor heb je wat te kiezen. Die kwamen naar boven zodra we om tafel elkaars methoden probeerden te begrijpen. ‘Hé, dat is heel anders bij jullie...’ Dat gaat er dan om dat de een nadruk legt op zoekend werken, terwijl de ander inzet op planmatigheid. Of dat de een streeft naar overzicht van het geheel terwijl de ander zich focust op de beweging waar je zit. Of dat de een harmonie nastreeft en de



ander juist frictie zoekt als motor voor vernieuwing. We hebben die verschillen in de Atlas benoemd, iets wat we in de sterrenmethodiek nooit deden.”

“We hebben ons beperkt tot benaderingen die onderbouwd zijn: een methodologie,” gaat Hans verder,

“De Verbindingsatlas is niet bedoeld om het makkelijk te maken. »

“in de betekenis van een methodische handelswijze plus een logica daarachter. Niet per se evidence-based, want dat past hier niet zo, maar wel: is het getest, is het onderbouwd, is er op gereflecteerd, is het geconceptualiseerd? Is er een idee en een verhaal over waardoor iets werkt? Welke aandachtspunten en valkuilen zijn er opgespoord?”

Het maakproces van de Atlas zelf bleek daarbij al een leerervaring op zichzelf. De mensen die hun benadering inbrachten, moesten hun eigen methode in een vast format gieten en ontdekten daarbij blinde vlekken. “Ineens stonden ze voor lege vakjes waar hun benadering minder nadruk op legt,” vertelt Hans.

“Dus die hadden ze nooit ingevuld. Zo dwing je mensen om op afstand naar hun eigen werk te kijken. En in de gesprekken daarna raakten ze ook thuis in elkaars benaderingen. Twintig mensen die niet alleen van hun eigen aanpak zijn, maar een beetje mede-eigenaar zijn geworden van de hele Atlas.”

“De Verbindingsatlas is niet bedoeld om het makkelijk te maken,” vult Kitty aan: “Er is werk te verzetten. Je moet wel een beetje je best willen doen om ermee te werken en de complexiteit aan te kunnen. Daar is het voor. Om je daarin verder te helpen. Er zit geen magische geur omheen, de Verbindingsatlas is bedoeld om: het vakmanschap van verbinders te vergroten.” “Verbindingswerk is een verwaarloosde competentie,” zegt Hans daarop. “Het is weggezaakt in de Nederlandse managementtraditie van het opknippen. We willen eraan bijdragen dat we hier weer beter in worden. En laat je daarbij als adviseur niet verleiden tot het overnemen van verbindingswerk dat je klanten eigenlijk zelf weer moeten leren. Daar wordt zo’n organisatie alleen maar zwakker van. Onze hoofdrol is om anderen te helpen er beter in te worden.” “Iets wat kan in allerlei rollen,” meent Kitty, “je bent soms coach, soms adviseur, soms interimmer. Rollen kan je wisselen, maar het blijft zo dat je er bent om het systeem sterker te maken, niet

om jezelf meer werk te verschaffen.”

De Verbindingsatlas is zeker niet bedoeld als een soort laatste woord. Integendeel. Het doel is dat de Atlas verder groeit. Niet voor niets staat er het versienummer 1.0 op; er zullen nog andere volgen. In het colofon staat zelfs een houdbaarheidsdatum - eind 2026 - en een disclaimer: het overzicht is imperfect en niet af. Sommige benaderingen in Amsterdam staan er nog niet in en over een paar jaar zijn vast weer nieuwe methoden in de lift. De bedoeling van de Verbindingsatlas is dat de community van verbinders groeit, die elkaar weten te vinden en inspireren en van elkaar leren. “Het mooie is,” zegt Hans, “dat als je verbindingswerk eenmaal herkent, je het overal gaat zien. In je buurt, op straat, in informele netwerken die je nooit eerder opvielen. Het is een bril die je ontwikkelt. En die verandert niet alleen wat je ziet, maar ook hoe je handelt en waar je op aansluit.” “De Verbindingsatlas wordt toegankelijk voor iedereen,” sluit Kitty af. “Als je goed gaat kijken, zie je overal verbindingswerk. Het is echt niet raar om daaraan mee te doen. Het aantal lijntjes is grenzeloos!”

In de Verbindingsatlas worden tien benaderingen uitgelicht die elk verbindingswerk op een andere manier vormgeven. Ze zijn geplot in een veld van benaderingswijzen. Elke benadering wordt getypeerd in een dubbele kaart en vindbaar gemaakt voor wie meer wil weten. Hans en Kitty hebben met experts van die benaderingen ook verkend hoe de benaderingswijzen overeenkomen of juist verschillen aan de hand van zes vergelijkingsassen:

1. Motor van het verbindingswerk

Wat is het eerste aangrijpingspunt is om in beweging te komen?

2. Dekkingsgraad van het verbindingswerk

Hoe afgebakend is de aanpak in tijd en ruimte (of niet)?

3. Frictiegraad van het verbindingswerk

Blijven de verhoudingen goed of zijn er ook verliezers bij het samenspel?

4. Sturing van het verbindingswerk

Is sturing centraal belegd of is dat juist gedeeld of zelfs gespreid?

5. Vormgeving van het verbindingswerk

Hoe lineair, zeker en compleet probeert een aanpak te zijn?

6. Ankering van het verbindingswerk

Wordt het verbindingswerk vooral geschapen (in plaats van gebroken) door passende structuren of meer door ondernemend gedrag?

Bronnen of meer lezen?



De Amsterdamse Verbindingsatlas 1.0.

Een imperfect overzicht van verbindingbenaderingen in onze stad. Houdbaarheidsdatum: einde 2026. Onder redactie van Kitty Sachs en Hans Vermaak. Copyright: gemeente Amsterdam/ Hans Vermaak



Meer weten over het verbindingswerk van Seún Steenken?

Luister dan naar de podcast OOA Dichterbij



Meer weten over jouw plek tussen de sterren?

Ooa-podcast Dichterbij

Wat betekent het om organisatieadviseur te zijn, vandaag en morgen? In de Ooa-podcast Dichterbij gaan we op zoek naar antwoorden op die vraag. Niet van een afstand, maar juist dichtbij. In de praktijk, in persoonlijke verhalen en in het gesprek tussen vakgenoten.

In elke aflevering gaat host Raoul Schildmeijer in gesprek met mensen uit het vak over thema's die ertoe doen. Denk aan samen leren in de Ooa expeditie, de ontwikkeling van het vak via de Miel Otto Prijs en de betekenis van certificeren als moment van reflectie en groei.

Dichterbij laat zien dat organisatieadvies nooit af is. Het vak beweegt, verandert en groeit door nieuwsgierigheid, dialoog en de bereidheid om naar jezelf te blijven kijken.

Voor iedereen die zijn vak serieus neemt en er tegelijk met een open blik in wil blijven staan.

