

Transities benaderen vanuit een lappendeken- perspectief

Hans Vermaak

Nieuwe paden zoeken
in transitietijd

12

Nieuwe paden zoeken in transitietijd: reflecties en inspiratie voor het werk in de energietransitie

NP RES vroeg een breed scala aan denkers om hun gedachten op papier te zetten. Deze essays zijn bedoeld om de regio's, ons netwerk, onze opdrachtgevers en overige betrokkenen bij de energietransitie te voeden met inspiratie en reflectie.

De essays zijn ook te vinden op www.transitietijd.nl.



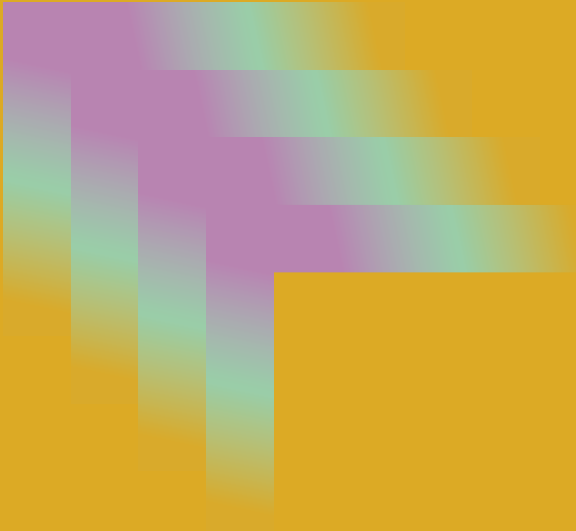
Hans Vermaak

Transities benaderen vanuit een lappendekenperspectief

Veel maatschappelijke vraagstukken zijn nogal complex. Ze raken ons allemaal, maar niemand is er de baas over. We doen van alles om ze onder druk op te lossen, maar daarbij doen we aan de complexiteit ervan vaak geen recht meer. Bijvoorbeeld door ze in een integraal programma te gieten dat overzicht en controle pretendeert. Juist zo iets maakt dit soort vraagstukken dan taai. Wat nu als veel initiatieven zich aaneenweven als stukjes van een lappendeken? Dat is mogelijk als velen in lokale praktijken actief zijn maar zich daarnaast ook slim verbinden met anderen: knowhow delen met vakgenoten (spreiden), uiteenlopende systemen koppelen (schakelen) en culturele patronen omwoelen (spitten). Act local, think global, connect territorial. Zo groeien levende netwerken die opgewassen zijn tegen onze maatschappelijke uitdagingen. In het essay 'Transities benaderen vanuit een lappendekenperspectief' schetst Hans Vermaak deze netwerklogica en de consequenties daarvan voor ons alledaags handelen.

OVER DE AUTEUR

Hans Vermaak



Hans Vermaak is zelfstandig adviseur, docent en onderzoeker. Hij is daarnaast senior research fellow bij de NSOB en associate partner bij Sioo en TwynstraGudde. Hij maakt zich druk over allerlei veranderopgaven, vaak met een maatschappelijk karakter. Hij is ook bekend als auteur van 'Leren veranderen', 'Plezier beleven aan taaie vraagstukken' en 'Iedereen verandert – nu wij nog'. Zijn laatste veranderboek 'De logica van de lappendeken' gaat over vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn. Zie verder: hansvermaak.com.



Hedendaagse vraagstukken en handelingsreflexen

Er zijn allerlei vraagstukken die veel mensen raken, waar druk op staat om tot vernieuwing te komen en waarbij weerbarstigheid voelbaar is. De energietransitie is zeker niet het enige vraagstuk waarvoor dit geldt: denk bijvoorbeeld aan biodiversiteitsafname, heftig groeiende behoefte aan jeugdzorg of persistente kansenongelijkheid. Die vraagstukken staan bovendien niet los van elkaar; zo reduceert klimaatopwarming de biodiversiteit, raken jongeren gedesoriënteerd door klimaatproblemen en kan energietransitie zomaar armoede vergroten. Het lijken lastig ontwarbare kluwens. Het zijn *multi-actor* kluwens: de gezichtspunten, belangen en bijdragen van velen spelen een rol. Het lijken daarmee **vraagstukken van iedereen** te zijn. Dat is ook niet zo gek omdat de vraagstukken ook *multifactor*kluwens zijn: een energietransitie is technisch en economisch, maar ook sociaal en politiek. Het gaat dus ook om kluwens van factoren. Ze zijn bovendien meerlaags: een energietransitie speelt zich af in buurten waar je duurzame bouw combineert met een eigen warmtenetwerk, maar net zo goed regionaal bij ruimtelijke ordening of landelijk in financiering of wetgeving. De vraagstukken kenmerken zich zo door inhoudelijke, sociale en contextuele complexiteit (Vermaak, 2015). Die complexiteit leidt regelmatig tot handelingsverlegenheid bij wie voor al die samenwerking tussen actoren, factoren en bestuurslagen moet zorgen. Voor je het weet worden het daarmee vraagstukken van niemand.

Zulke verweesde vraagstukken roepen vaak drie handelingsreflexen op. Elke van die drie is begrijpelijk maar schiet helaas ook tekort.

1. **Eilandjesreflex.** Dat reflex staat ervoor dat 'ieder zijn ding' doet. Je kan dan in ieder geval de handen uit de mouwen steken in een eigen praktijk en daar concreet iets doen. Dat voelt wel vaak als klein en te weinig. De gevoelde druk kan je ertoe bewegen te focussen op snelle resultaten, ook al is dat dan weer weinig fundamenteel. Vroeg of laat vragen betrokkenen zich af of en hoe de actie ooit groter wordt. Of ze lopen met hun vernieuwing tegen muren op: op andere plekken zou ook iets moeten gebeuren!

2. **Omhoogdelegeerreflex.** Het besef dat het vraagstuk breedschalig is, kan leiden tot een blik omhoog naar iemand die het geheel overziet en velen tot actie kan aanzetten. De oproep is dan dat men daar daadkrachtig het heft in handen neemt, bijvoorbeeld als 'stelselverantwoordelijke'. Zodra deze personen dat doen levert dat generieke oplossingen op die steevast weerstand van onderop oproepen. Wat ze boven hebben bedacht is net niet de oplossing waar allerlei actoren onderop op hadden gehoopt, bijvoorbeeld omdat het niet aansluit bij uiteenlopende lokale situaties. Maatwerk gaat het raam uit.
3. **Breedoverlegreflex.** Deze ervaring kan leiden tot een oproep dat we er juist 'samen uit moeten komen'. Niet langer dwingen van boven en duiken van onder, maar afstemmen in goed overleg. Dat leidt tot veel gepraat, waarbij de belangen en meningen van de ene groep weer die van anderen oproept – zeker als er veel op het spel staat. Zo doemt een overlegmoeras op waarin grenzeloos vergaderen leidt tot veel traagheid en een groot tijdsbeslag. Dat kan vervolgens juist het verlangen oproepen om in eigen omgeving maar te doen wat kan of om iemand namens de rest de knopen te laten doorhakken: de vorige twee reflexen.

De reflexen versterken elkaar zo: ze vormen een vicieuze cirkel die mensen uitput. Want het kost allemaal wel veel inspanning, maar levert te weinig op. Het is meer van hetzelfde. En dat voedt onmacht.

Ongemak ervaren opdat je complexiteit kan hanteren

Transities zijn daarmee ook een emotioneel gebeuren. Betrokkenen kampen met terechte twijfels. Gaat dit wel de goede kant op? En gaat dat wel snel genoeg? Het is geen toeval dat maatschappelijke vraagstukken vaak gekoppeld raken aan het woordje crisis: klimaatcrisis, nitraatcrisis, jeugdzorgcrisis en dergelijke. Maar die crisisgevoelens triggeren emotiegedreven reacties, zoals een neiging om te vluchten of te vechten. Dat zijn reacties die niet bijster helpen om de vraagstukken te hanteren, maar wel om emoties tijdelijk te dempen. Vluchten kan de vorm krijgen van 'klimaatontkenning' of van blind vertrouwen ('komt tijd, komt raad'); het helpt de weerbaarheid even te verge-

ten. Vechten kan de vorm krijgen van dadendrang. Je ziet dan elke 'crisis' gespiegeld worden door een gerelateerde 'transitie': klimaattransitie, nitraattransitie, jeugdzorgtransitie en dergelijke. Zodra dat soort transitie een magische inkleuring krijgen, worden het eigenlijk emotiegedreven reacties. Ze moeten dan bijvoorbeeld daadkrachtig, integraal en transformatief zijn. Het is jubeljargon waar je bijna niet tegen kan zijn, maar dat maakt het nog niet werkbaar. Weick (1984) legde ooit bloot dat je niet tegelijk snel (daadkrachtig), breed (integratief) en diep (transformatief) kan veranderen. Je kan diepgang zoeken, maar dat gaat niet snel of breedshalig. Je kan snel of breed iets proberen, maar dan sneuvelt diepgang.

Die onverenigbaarheid laat zich beter begrijpen door wellicht het belangrijkste veranderprincipe bij complexe vraagstukken: je kan die alleen goed hanteren als je aanpak net zoveel finesse heeft als de problematiek (met veel actoren, factoren e.d.) zodat die daar recht aan kan doen. Kortom: je **matcht de complexiteit** van het vraagstuk met die van je aanpak (Ashby, 1956). Dat lijkt wellicht vanzelfsprekend, maar in de praktijk doen we het vaak niet. We doen ingewikkeld over simpele dingen omdat we daar zoveel van weten. Maar vooral doen we te simpel over ingewikkelde dingen omdat dat geruststelt. Maar die twee mismatches maken alles alleen meer weerbarstig. Wil je meer finesse in je aanpak brengen om complexe vraagstukken aan te kunnen, dan impliceert dat kleinschaligheid. Vooral direct betrokkenen zien namelijk wat er speelt in hun omgeving en kunnen daar het best op inspelen. Juist zij kunnen met finesse uitpuzzelen wat werkt en wat niet: met hun neus erbovenop en met hun voeten in de klei. Dat betekent dat complexiteit het best door betrokkenen zelf wordt opgepakt op menselijke maat. Omvang kan vervolgens alsnog indirect ontstaan door dat soort gepuzzel op veel plekken te doen. Zo ontstaat wel volume, maar niet via grootschaligheid. Als verandering op sommige plekken harder gaat, kan dat veranderingen op andere plekken weer op sleeptouw nemen of munitie bieden voor een vliegende start: dat verhoogt de snelheid. Het stapelen van kleinschalige diepe winst na en naast elkaar maakt een transitie minder dramatisch, maar wel meer werkbaar (bv. Termeer & Metzke, 2019).

Het omhelzen van complexiteit lukt alleen als emoties niet de belangrijkste raadgevers zijn. Dat betekent dat je die emoties niet onderdrukt maar juist ervaart – met genoeg ruimte en steun – zonder ze meteen acties te laten triggeren. Denk aan time-outs, reflectie met je team, een lange wandeling. Door ze te ervaren, verergert er feitelijk niets aan de situatie waar je in zit, alleen hebben emoties je minder in hun grip: je kan vrijer denken en handelen. Psychodynamici spreken hier over de noodzaak om naast ('positieve') vermogens om met genoeg kennis en kunde de vraagstukken op te pakken, ook de ('negatieve') vermogens te koesteren om het **ongemak te verdragen** terwijl je dat doet (bv. Vince, 2001). Op dat moment kan je ook de veel te populaire nadruk op 'urgentie' relativiseren. Veel van deze vraagstukken spelen tenslotte al decennia: ze zijn niet van vandaag of gisteren. Zo is onze afhankelijkheid van fossiele brandstof niet alleen economisch, maar ook historisch en cultureel: zij is verknoopt met alles. Het is niet realistisch te denken dat iemand zoiets vandaag of morgen oplost. Wil je er wezenlijk iets aan doen, dan moet je je tot dat soort structurele oorzaken verhouden. Dat impliceert lange adem opbrengen, begrip dat sommige problemen nog een tijdje verergeren en acceptatie dat schade deels onherstelbaar is. De dodo komt ook niet meer terug. Een 'sense of urgency' kan dan plaatsmaken voor een 'sense of relevance'. Dan ben je niet meer bezig zo snel mogelijk van de problemen af te komen, maar wil je je er gestaag en diepgaand toe verhouden.

Handelingsreflexen oprekken leidt tot een netwerkperspectief

Als complexiteit in de aanpak vergroten het devies is, is de vraag of we de drie simpele handelingsreflexen op kunnen rekken. Wat wordt er mogelijk als we daar meer complexiteit in brengen?

1. Eilandjesreflex oprekken: **gestage verdieping van vitale praktijken**. Wat klopt aan een eilandjesreflex is dat je lokaal de handen uit de mouwen steekt om concreet wat bij te dragen. Als je het daar niet doet, waar anders? Maar het is problematisch om je in alle urgentie te laten verleiden tot snelle acties om meters te maken: laaghangend fruit. De reden is dat bij transitities veranderdiepgang nodig is en lokale praktijken

Zodra dat soort
transities een
magische inkleuring
krijgen, worden het
eigenlijk emotie-
gedreven reacties.
Ze moeten dan
bijvoorbeeld
daadkrachtig,
integraal en
transformatief zijn.
Het is jubeljargon
waar je bijna niet
tegen kan zijn, maar
dat maakt het nog
niet werkbaar.

de enige plekken zijn waar je die kan realiseren. Want omvang van verandering staat haaks op diepgang. Het is niet voor niets dat innovaties vaak in 'niches' starten en vernieuwing ontstaat in 'pockets of possibility' (bv. Ehrlichman, 2021). Juist daar kan je met verworven mensen en aan de hand van concrete klussen uittesten wat werkt.

2. **Omhoogdelegeerreflex oprekken: versnelling door actie in veelsoortige arena's.** Wat klopt aan omhoog delegeren is het besef dat er elders ook wat moet gebeuren en dat je anderen nodig hebt. Maar het is problematisch om een centrale arena erg belangrijk te maken, zoals bestuur of politiek. In zo'n arena spelen vele belangen en posities, wat betekent dat men naar draagvlak zoekt; dat is een traag proces – deels ten behoeve van zorgvuldigheid. De resulterende deals kunnen bovendien niet vernieuwend zijn, want dan valt er geen coalitie achter te krijgen. Je optimaliseert de status quo. Betrokkenen zijn vaak teleurgesteld in de trage en dunne uitkomsten en wijten die aan de partners waarmee ze zaken moesten doen, wat verzuurde verhoudingen kweekt. Maar eigenlijk ligt het meer aan de onrealistische aanname dat deze bovenarena in transitie voorop moet lopen. Onderzoek naar eerdere transitie schetst dat altijd veel meer arena's naast elkaar betrokken zijn en dat die op verschillende snelheden bewegen. Technologie verandert daarbij sneller dan sociale verbanden veranderen, die veranderen weer sneller dan markten en dergelijke. Politiek en bestuur zijn stevast volgers: die legitimeren een vernieuwing (in beleid en dergelijke) als die zich elders al wat bewezen heeft (Grin e.a., 2010). Dat maakt bestuur en politiek niet minder belangrijk, maar zodra je ze gaat zien als voorlopers, gaan andere arena's in de wachtstand en dat vertraagt de boel enorm.
3. **Breedoverlegreflex oprekken: verbreding door veelsoortige verbindingen.** Wat klopt aan de derde reflex is de intentie om afstemming te zoeken omdat arena's niet zomaar op elkaar aansluiten of elkaar steunen. Problematisch is het als die afstemming steeds een integraal karakter krijgt. Dat leidt tot overlegtafels waar geprobeerd wordt het samen eens te worden middels brede akkoorden, allianties, programma's en

dergelijke. Allereerst is de deelname aan die overlegtafels nogal exclusief om het werkbaar te houden: een kring van bestuurlijke stakeholders. Daarmee mis je de inbreng van professionals, buurten of burgers die zich niet zomaar herkennen in die bestuurlijke deals. Integraliteit staat daarmee op gespannen voet met pluriformiteit (Frissen, 2023). Dat is vervelend, want je streeft naar afstemming met het uiteenlopende veld van actoren dat met het vraagstuk te maken heeft. Dat wordt pas mogelijk als afstemming ook anders mag dan onderhandelend; dus ook middels omgevingen waar samen geleerd wordt, samen gesocialiseerd wordt, samen geëxperimenteerd wordt, en dergelijke. Daar worden andere actoren ineens belangrijker. Daar worden bovendien verschillen niet meteen gereduceerd om tot 'afspraken' te komen, maar kunnen ze langdurig benut worden als motor voor vernieuwing. Echt brede afstemming lukt dus pas als je op veelsoortige manieren werelden aan elkaar knoopt.

De optelsom laat zich typeren als: vitale praktijken op veel plekken met veel draden ertussen. Lees deze zin en je ziet een netwerkperspectief ontstaan dat past bij vraagstukken die van iedereen en niemand zijn. Neem maatschappelijke vraagstukken zoals fossiele economie, escalerende jeugdzorg, institutioneel racisme, nitraatcrisis: die zijn ook traag op zo'n genetwerkte manier tot stand gekomen, niet snel door de planmatige realisatie van enkelingen. Dat is een zegen als het gaat over iets wat je nog steeds wenst, het is vervelend als je er iets aan wilt veranderen. Als je dat toch wilt, dan moet je iets hebben dat even genetwerkt is als de wijze waarop de problematiek tot stand kwam. Alleen dat heeft genoeg complexiteit om ertegen opgewassen te zijn.

Lappendekenlogica met geuzenkenmerken

Ik refereer aan dit netwerkperspectief als '**de logica van de lappendeken**': een metafoor die het beeld oproept van lapjes (als betekenisvolle praktijken) waartussen op allerlei manieren draden gestikt zijn (verbindingswerk) om samen iets van waarde tot stand te brengen (rond een breder vraagstuk). Een product van noeste handarbeid, vaak ook van vele handen. Denk daarbij liefst aan een niet al te

ordelijke variant van zo'n lappendeken (zoals figuur 1). Zo'n beeld wijkt nogal af van de dominante metaforen in organiseer- en veranderpraktijken: machinemetaforen (heldere taken, productie uitrollen), navigatiemetaforen (de stip op de horizon, de man aan het stuur) en oorlogsmetaforen (aanvalsplannen, markten veroveren). In die metaforen lijkt het streven naar controle, eenheid, transparantie en stabiliteit onomstreden (Vermaak, 2015). Maar die waarden zijn helemaal niet zo gunstig rond taaie vraagstukken: daar is variëteit van gezichtspunten en bijdragen belangrijker dan eenheid, en het ondernemerschap van velen belangrijker dan beheersing door enkelingen. Ook zijn veel belangrijke dingen vaak niet zozeer helder, maar juist subtiel, informeel, onzeker. En stabiliteit offer je graag op voor dynamiek en levendigheid. De lappendekenmetafoor past wat dat betreft een stuk beter. Ze kan dienen als houvast om op een andere manier samenhang te brengen in transitities.



Figuur 1. Lappendeken als metafoor: Sharon Boggon's 'crazy quilt' (beeld Pintangle.com).

Dat houvast wordt versterkt door kenmerken van zo'n lappendekenmetafoor in beeld te krijgen. Dat helpt te onderkennen dat ogenschijnlijk onhebbelijke eigenschappen in feite geuzenkenmerken zijn die bij complexe vraagstukken juist een zegen vormen. Er is daarbij inspiratie te ontleenen aan literatuur over rizomen en zwermen, maar bovenal aan die over 'patchiness' – een antropologisch/ecologisch concept (Tsing e.a., 2024) dat nauw aansluit bij de lappendekenmetafoor. Laat ik wat kenmerken uitlichten ter

illustratie. Een eerste kenmerk is dat zinnige antwoorden altijd ontstaan in lokale relatieverbanden van mens en natuur. Het zijn gesitueerde antwoorden die met en door betrokkenen zijn vormgegeven; alleen daardoor kunnen ze ecologisch en democratisch uitpakken. Dat lukt niet als over de hoofden van iedereen van alles wordt beslist. Op afstand kan je niet eens tot dezelfde finesse komen, omdat je de rijkheid van het weefwerk niet ziet als je te veel uitzoomt (of te veel inzoomt), maar alleen als je er zelf onderdeel van uitmaakt. Vanuit een helikopterpositie ben je veroordeeld tot het zien van grote lijnen en simpelere responsen: dat is nooit even krachtig of op maat. Dat maakt de inzet van generieke visies of iets opschalen en uitrollen meteen problematisch – terwijl we daar wel aan gehecht lijken.

Een tweede kenmerk is dat patchiness uitgaat van dwarsverbanden, poreuze grensgebieden en verstrengelingen. Geen praktijk of schaalniveau is daarmee een afgesloten arena: zodra er ergens iets verandert, roept dat meteen spanning op rondom. Het voordeel is dat juist daardoor samenspel bij geen muur ophoudt en dat vernieuwing aantekelijk kan uitpakken. Dat samenspel kan grillig verlopen en uitkomsten zijn emergent, maar dat stelt je in staat om op verschuivingen in te spelen en verrassingen aan te grijpen. Je bent dan niet voor een gat te vangen. 'Gatherings become happenings': uit ontmoetingen ontstaan onverwachte assemblages. Maar die verstrengeling en grilligheid kunnen voelen als een opoffering als je houdt van heldere afgebakende trajecten, teams, opgaven, instituties die zo lekker stabiel lijken. Of als je vraagstukken niet kansgedreven, maar liever plangedreven blijft aanpakken met vooraf goedgekeurde resultaatgerichte benaderingen.

Een derde kenmerk is dat betrokkenen hun deelname in een lappendeken ervaren als morsig en hachelijk. Wederom geen termen die meteen goed klinken. Morsig staat daarbij voor een acceptatie dat de wereld niet te vangen is in objectieve modellen, grootse verhalen en glanzende visies. Maar dat ze zich wel laat kennen door radicale nieuwsgierigheid – ook naar wat triviaal lijkt, wat lelijk is, wat gelaagd blijkt. De werkelijkheid wordt er rijker van maar blijkt ook minder pakbaar. Hachelijkheid gaat over het besef dat vooruitgang geen opgaande lijn zal zijn en

Neem maatschappelijke vraagstukken zoals fossiele economie, escalerende jeugdzorg, institutioneel racisme, nitraatcrisis: die zijn ook traag op zo'n genetwerkte manier tot stand gekomen, niet snel door de planmatige realisatie van enkelingen. Dat is een zegen als het gaat over iets wat je nog steeds wenst, het is vervelend als je er iets aan wilt veranderen. Als je dat toch wilt, dan moet je iets hebben dat even genetwerkt is als de wijze waarop de problematiek tot stand kwam.

dat moderniteit een deel van het probleem is. En daarmee is vernieuwing niet alleen een opbouwende bezigheid, maar ook een destabiliserend proces en een beweging zonder garanties.

Organische netwerken als de optelsom van het verbindingswerk van velen

De kenmerken onderstrepen dat een lappendekenperspectief niet gelijk staat aan één netwerkaanpak bedenken of één netwerkorganisatie bouwen. Het gaat erover dat 'een heel netwerk het aanpakt'. Op het moment dat je het vereenvoudigt tot een aanpak of organisatievorm is sturing weer centraal belegd of in het beste geval gedeeld met een beperkte groep actoren die bepaalt hoe een breder veld zich moet gedragen. Dat is bovendien kwetsbaar, want het kan doodbloeden als bepaalde actoren of initiatieven ermee ophouden. Het gaat juist om netwerken die organisch groeien omdat velen daar vorm aan gaan geven zonder dat iemand er controle of overzicht over heeft. Dat is een stuk robuuster. Een netwerkorganisatie is daarin slechts een uit vele verbindingsvormen die zo'n lappendeken aaneenstikt, niet degene die de rest overbodig of ondergeschikt maakt.

Maar als je niet met een netwerkaanpak kan komen, hoe ontstaat een lappendeken dan? Ik zie drie leidende inzichten die aansluiten bij eerdergenoemde kenmerken:

- **Iedereen kan wat (op je lapje) maar is ook een matje te klein (de deken).** Dat betekent dat je op je lapje 'doe-ruimte' hebt om lokaal goed werk te verrichten, je vak te verstaan en verschil te maken. Maar dat je tegelijk ook oog kan hebben voor een breder vraagstuk dat (voor jou) van waarde is. En die 'denkruimte' geeft ook betekenis en richting aan wat je binnen je lapje doet. Dit is het klassieke devies van 'act local' en 'think global'.
- **Je kan je invloed uitbreiden van binnen naar buiten, op de grens van wat je aankan.** Dat kan door te zien hoe anderen om je heen dingen doen die jouw werk raken. Daar kan je verbindingen mee leggen opdat je samen meer bereikt rond een breder vraagstuk. Daar kan je meteen al mee beginnen, want het heeft een menselijke maat. Hiermee slecht je je eigen onmacht. Naast 'act local' en 'think global' is er zo sprake van 'connecting territorial'. Zulk verbindingswerk kan je leren zien als ieders vak en werk – waarmee spreiding van sturing een gegeven is. Wat jij daarbij niet oppakt, kan dan een ander alsnog prima oppakken.
- **Netwerken groeien en verknopen zich als velen verbindingswerk doen.** Netwerken worden zo het effect van verbindingswerk, niet andersom. En hoe meer mensen het doen, hoe meer schaal je samen maakt zonder dat iemand het geheel hoeft te overzien. Het is daarbij een uitglijder om te leunen op 'verbindingsofficieren' of 'netwerkregisseurs': het uitbesteden van verbindingswerk aan enkelingen die er handig in zijn. Want daarmee zien anderen weefwerk steeds minder als hun dagelijks werk en dat maakt netwerken zwakker, niet sterker. Wel kunnen dat soort handige figuren fungeren als tijdelijke hulpbronnen om anderen te helpen zich verbindingswerk eigen te maken – maar dat is echt wat anders.

Dit leidt tot een tweeledige veranderpraktijk voor eenieder – waar die ook actief is: binnen of buiten organisaties, op werkvloeren of in bestuurslagen, vanuit bedrijven of gemeenschappen. Enerzijds is er het meer vertrouwde veranderwerk binnen een eigen lokale praktijk. Dat blijft onverkort relevant en zit gelegitimeerd binnen je cirkel van invloed. Anderzijds is er het meer ongebruikelijke verbindingswerk met de praktijken van anderen rond een

De kenmerken
onderstrepen
dat een lappen-
dekenperspectief
niet gelijk
staat aan één
netwerkaanpak
bedenken of
één netwerk-
organisatie
bouwen. Het
gaat erover dat
'een heel netwerk
het aanpakt'.

breder vraagstuk. Je kan zeggen: dat is waar je ongevraagd je cirkel van invloed oprekt.

Palet van verbindingswerk: spreiden, schakelen en spitten

Nu spreek ik over verbindingswerk alsof eenduidig is wat dat is. Dat is zeker niet het geval, want iedereen stelt zich daar wat anders bij voor, afhankelijk van zijn of haar eigen vakgebied en ervaring. Voor de een gaat het over professionele uitwisseling tussen vakmensen, voor de ander over institutionele win-winsrelaties, voor een derde over gebiedsgerichte samenwerking van onderop. Die voorkeuren zijn vaak gelinkt met opvattingen en routines: mensen 'gelooven' dan dat ze hun invloed het best zussen en zo oprekken en 'zo doen ze dat' wel vaker. Maar hoe eenzijdiger je denkt over verbindingen, hoe zwakker je weet in te spelen op je context. Maar van die eenzijdigheid zijn we ons meestal niet eens bewust. Daarom is een gemeenschappelijke taal voor verbindingswerk wenselijk: om te zien wat er nog meer 'te koop' is, om het eigen repertoire te verbreden en om er samen verstandige keuzes in te maken. Want zomaar een netwerkborrel organiseren of een overlegtafel beleggen maakt nog geen krachtig verbindingswerk. Zo'n verbindingstaal vervult daarmee een vergelijkbare functie als de veranderkleuren al decennia vervullen voor het palet van veranderbenaderingen (Vermaak & de Caluwé, 2019). Voortbouwend op onder meer Moore e.a. (2015) onderscheid ik drie contrasterende dimensies van verbindingswerk: spreidingswerk, schakelwerk en spitwerk (zie tabel 1). Ik geef een korte schets van elk.

	Spreadingswerk professioneel ver- binden	Schakelwerk institutioneel ver- binden	Spitwerk cultureel verbinden
Meer berei- ken door...	spreiden van vak- kennis en -kunde	schakelen met ongelijksoortige systemen	spitten in onderlig- gende structuren
met als werkwijze...	allerlei leerpro- cessen	spiegelen en inbedden	destabiliseren en innoveren
in relaties waar...	logica's resoneren	men elkaar niet vanzelf begrijpt	jouw gedrag als 'buiten de orde' wordt ervaren
in vorm variërend ...	van instrumente- ren tot principes duiden	van harmonieus afstemmen tot schurend uittesten	omwoelen van betekenis- en machtsstructuren
in omgevin- gen varië- rend...	binnen eigen prak- tijk, met verwante - en andersoortige praktijken	tussen en binnen organisaties, opga- ven en ecosystemen	in de publieke arena, in eigen praktijken en als persoon
strevend naar..	groei in knowhow - niet teveel proto- collen	contradicties benutten - niet op stoel van ander zitten	vrijheid herpakken - niet oppervlakkig iets vinden

Tabel 1. De drie dimensies van verbindingswerk in één oogopslag.

Bij spreadingswerk gaat het om het 'professioneel' verbinden: je deelt knowhow met mensen die een vergelijkbaar vak uitoefenen als jij. Dat kan het beste middels leerprocessen en die kunnen allerlei vormen aannemen. In eerste instantie wordt vaak gedacht aan zendingswerk: doceren, handboeken, trainingen. Maar naast zenden kan je ook ontvangen wat elders al bedacht is, of kan er tweerichtingsverkeer zijn zoals in leergemeenschappen. Vaak is er intrinsieke motivatie om aan spreadingswerk (mee) te doen: professionals houden ervan om het over hun vak te hebben. Bovendien hebben ze aan een half woord genoeg om elkaar te verstaan: de cultuur en logica's resoneren. Dat maakt dat van alle verbindingsvormen juist spreiden het snelst viraal kan uitpakken.

Vaak komt instrumenteel leren het eerst in beeld, zoals in het delen van aanpakken en protocollen die succesvol bleken. Die zijn behulpzame versimpelingen van professionaliteit, maar die bombardeert anderen wel tot 'volgers'. Gelukkig kan leren ook gaan over het delen van achterliggende principes waarmee andere professionals hun eigen aanpakken op maat kunnen bedenken (Engeström, 1994). Spreadingswerk hoeft zich niet te beperken tot uitwisseling met vakgenoten elders: radiologen van het ene zie-

kenhuis met die van het andere ziekenhuis. Spreiden kan al dichterbij binnen de eigen praktijk geschieden als minder ervaren collegae de kunst van oude rotten afkijken op het werk zelf. En soms is er ook iets te leren van andersoortige praktijken: radiologen die bijvoorbeeld iets oppikken van grafisch ontwerpers over hoe die data visualiseren.

De tweede dimensie betreft **schakelwerk**: 'institutioneel' verbinden. Denk bijvoorbeeld aan hoe zinnige innovaties kunnen stranden op blokkades in wetgeving en beleid (of andersom). Vanuit het besef dat je afhankelijk bent van andere 'systemen' kan je als een handige grenswerker je best doen om die werelden beter op elkaar in te laten spelen. Dat verlangt vertaalslagen omdat hier – anders dan bij spreidingswerk – juist logica en culturen verschillen. Men kent elkaars wereld per definitie maar half en leert elkaar pas verstaan door bijpraten, spiegelen, confronteren – gevraagd of ongevraagd. Het is een vorm van feedback: wat is het effect van wat jullie doen in beleid of wetgeving op mijn praktijk (en andersom)? Dat er steeds contradicties tussen die institutionele werelden opduiken is gewent: het agendeert vernieuwing (Engeström, 2008). Toch voelt schakelwerk vaak als corvee: het lijkt soms fijner als alles vanzelf zou aansluiten, je je lekker op je eigen werkterrein kan blijven richten en elkaar niet over en weer hoeft te confronteren. De eerste associatie bij schakelen is vaak organisatorisch: afstemmen tussen afdelingen en lagen, tussen sectoren en in ketens. Dat kan stroperig zijn omdat posities en belangen snel opspelen, maar is zeker van waarde. Schakelen kan gelukkig ook informeler en inclusiever, zoals met andersoortige systemen gebeurt: niet tussen en binnen organisaties, maar tussen en binnen opgaven of ecosystemen. Stel je werkt aan kansenongelijkheid als opgave, dan raakt dat ook opgaven zoals kwaliteit van taalonderwijs, betaalbaarheid van woningen of discriminatie op de arbeidsmarkt. Je mogelijke bijdrage in elkaars werk is dan een soepeler toegangskaartje, meer dan het onderhandelen tussen posities en belangen.

De derde dimensie gaat over **spitwerk**: 'cultureel' verbinden. Je komt met spreiden en schakelen niet ver genoeg waar betekenis- en machtsstructuren de status quo bijna vanzelfsprekend in stand houden. Je beseft dan bijvoor-

beeld niet dat fossiele brandstof alleen maar goedkoop lijkt omdat het sinds jaar en dag zwaar en onzichtbaar gesubsidieerd wordt. Met spitwerk leg je zoiets bloot naar anderen (en naar jezelf); dat destabiliseert de status quo en maakt ruimte voor alternatieven die (hopelijk) zijn ontwikkeld. Breek je bestaande systemen veel sneller af dan dat alternatieven het overnemen, dan is de destructie onnodig groot (Wheatley, 2019). Maar ook als je trager spit, gaat dat nooit zonder gedoe: de status quo vecht terug en jouw acties worden daarin als 'buiten de orde' ervaren. Spitwerk kan focussen op betekenissen, zoals bij demonstraties waarin geroepen wordt dat 'Zwarte Piet geen kinderfeest is'. Iets wat feestelijk of onschuldig leek, blijkt het dan ineens niet meer. Spitwerk kan ook focussen op machtsstructuren, zoals bij de Urgenda-rechtszaken of een burgerpanel over het klimaat. Dan verschuif je wat rechtmatig is, of wie politieke knopen doorhakt. Omdat cultuur overall speelt is spitten echter niet begrensd tot publieke arena's. In het klein spitten kan ook, vaak gaat dat juist met meer diepgang en, omdat het minder zichtbaar is, ook met minder kans op agressie. Denk aan het onderzoekend vergroten van sociale veiligheid in je eigen projectteam waarbij je niet alleen problematiseert, maar ook experimenteert met hoe het fundamenteel anders kan. Of nog kleiner: denk aan het studieus moed en munitie verzamelen rond thema's waarop je je persoonlijk verlamd voelt door verwarring en onmacht.

Verbindingsmogelijkheden leren zien: een voorbeeld uit een andere wereld

Zo'n schets van drie dimensies kan wat abstract blijven, dus deel ik een kleine casus om te illustreren hoe verschillende verbindingvormen eruit kunnen zien en elkaar kunnen versterken. Om weg te blijven van de inhoud van de energietransitie is het een casus die even niet over energie of klimaat gaat; we willen tenslotte beeld krijgen bij soorten verbindingswerk.

Stel je een manager voor van een woningbouwvereniging die als opgaaf had om seniorenwoningen te bouwen in grote steden, waaronder Amsterdam. Hij ervoer dat daar weinig schot in zat, omdat het niet lukte om betaalbare grond te krijgen om iets op te bouwen. Als ze bouwen op dure grond, dan moeten de seniorenwoningen klein blijven,

zo klein dat veel senioren er geen trek in hebben. Ze zaten – kortom – klem met hun praktijk van bouwen en verhuren. De huidige verbindingsroutines rondom die praktijk boden voorsnog weinig soelaas: het lukte niet om het gemeentelijk grondbedrijf te overtuigen goedkopere grond aan te bieden en het lukte ook niet om Amsterdamse senioren te overtuigen dat kleine woningen (minder dan 50 m²) toch heel fijn zijn. Ik kwam met die manager in gesprek of er niet meer mogelijk zou zijn, bijvoorbeeld met andersoortig verbindingswerk.

De al benutte verbindingsroutines bestonden uit *organisatorisch schakelwerk*: overleg met andere werelden ('de gemeente', 'de klanten') die er andere logica's en belangen op nahouden. Voor veel organisaties zijn dit soort onderhandelingswerk en overtuigingswerk het meest betreden verbindingspad, maar ook een waar het al snel duwen en trekken wordt. Hoe zou het zijn om schakelwerk te doen dat minder formeel is, meer handelingsgericht, meer meeliftend met elkaar: het *schakelen rond opgaven*? Neem de gemeente Amsterdam: daar zijn ook allerlei programma's over eenzaamheid, evenwichtige bevolking, kansenongelijkheid. De gemeente zoekt naar manieren om het schakelen rond opgaven in de stad werkend te krijgen. Die 'opgavesystemen' zitten in zekere zin op een woningbouwvereniging te wachten om ouderen een plek te geven in de stad. Dat kan zorgen dat er van alles alsnog in beweging komt, waarbij je elkaar wederzijds helpt. Eerder zag je bijvoorbeeld ook dat er ineens regels en financiering werden aangepast om plek te maken voor onderwijzers en verplegers voor wie wonen in Amsterdam anders onbetaalbaar werd. Dus waarom niet voor ouderen; er zijn precedënten.

Dat schakelen rond opgaven kan ook met toekomstige bewoners door niet een kant-en-klaar aanbod aan te bieden aan een anoniem klantenbestand, maar potentiële bewoners zelf de bouw mee te laten inkleuren met gemeenschappelijke ruimtes en dergelijke. Samenwerken beperkt zich dan niet tot transacties, maar verdiept zich in interacties waarbij je samen tot iets komt. De resulterende woning van 50 m² kan dan ineens anders aanvoelen. En die coproductie hoeft zelfs niet eens gebonden te zijn aan de nieuwbouw van de woningbouwvereniging. Veel senioren wonen allang in Amsterdam en nog veel te groot ook. Hoe

zou het zijn om het andersom te doen: om hen te helpen de stadspanden te verbouwen waar ze al in zitten?

De manager vertelde een verhaal van een familielid dat precies dat had laten doen met de hulp van een neef en nicht die als studenten geen plek konden vinden in de stad. Ze wonen nu op drie verdiepingen van een stadspand, waarbij het klein wonen voor alle drie niet als verarming voelt maar als verrijking. En er is bovendien zorg voor de oude oom als het nodig is. Hoe zou het zijn als zoiets gebeurt met meer panden in dezelfde straat, als er wellicht een soort hofjes ontstaan met zorg over en weer, als gedeelde 'huiskamers' een rol spelen in het buurtleven? Op dat moment kan je spreken van vormen van *schakelen binnen het ecosysteem* van een wijk waarin allerlei opgaven samenkomen.

Schakelen is – zeker voor veel managers – het meest vertrouwde repertoire. Maar ook *spreiden* kan in deze casus een rol spelen. Zo gaf de manager aan dat ze vooral contact hadden met bewoners via bewonersverenigingen; daar zitten echter niet de toekomstige bewoners in dus dat helpt niet als je samen nieuw- of verbouw wilt vormgeven. Contacten met potentiële bewoners waren er nauwelijks, behalve via marktonderzoek. We spraken met elkaar op de universiteit en bedachten dat universiteiten dat beter lijken te doen richting potentiële studenten, bijvoorbeeld met inloopdagen, schoolbezoeken en dergelijke. Dus is er vakmatig niet wat van hun praktijken af te kijken? En als je op wijkniveau met de gemeenschap wilt komen tot hofjes of huiskamers, zou er dan niet van alles te leren zijn van succesvolle burgerinitiatieven op dat vlak of van wijkteams die de gemeenschap ondersteunen?

De manager merkte terecht op dat deze nieuwe verbindingssacties niet zomaar de wind mee hebben. Je kan verwachten op allerlei vlakken tegen de gevestigde orde op te lopen. Kunnen bijvoorbeeld gemeentelijke opgaven rond evenwichtige bevolkingsopbouw of eenzaamheid wel opboksen tegen de staande directies en afdelingen met hun belangen? We fantaseerden dat daarin seniorenactiegroepen met motto's als 'Oud Mokum laat zich de stad niet uitjagen' politieke druk op wethouders en raad konden arrangeren: veel geld, macht en vierkante meters zit

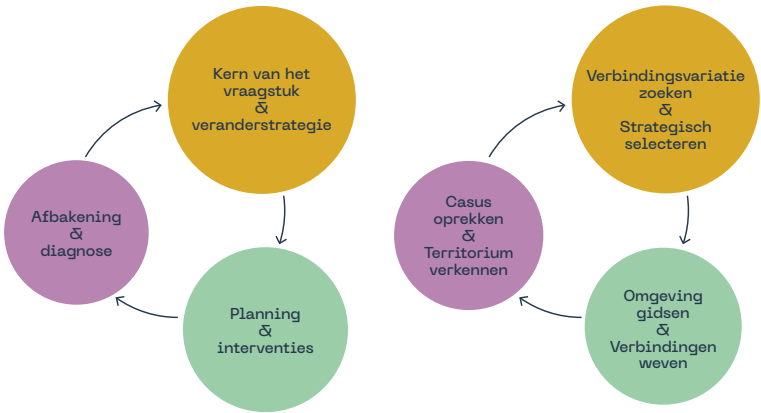
tenslotte bij Amsterdamse vijftigers en zestigers die richting pensioen gaan. Dat geeft die opgaveprogramma's een stevige steun in de rug. Je woelt dan machtsverhoudingen om: *spitwerk in de publieke arena*. Spitwerk kan ook door eerst te focussen op ingeslepen betekenissen, bijvoorbeeld dat we het normaal zijn gaan vinden dat senioren terechtkomen op gespecialiseerde locaties met professionele zorg. Die vanzelfsprekendheid lijkt mede gevoed door doorgesloten individualisering, de groei van de welvaartstaat sinds de jaren 1950 en de 'gratis' middelen van een nu krimpende gasbel. Maar die vanzelfsprekendheid is niet alleen rooskleurig: er zitten ook schaduwkanten aan, zoals vereenzaming, minimaliseren van maatschappelijke bijdragen van senioren en onbetaalbaarheid van de zorg. En al die eeuwen ervoor was het juist gebruikelijk dat mensen oud werden binnen gezinnen en gemeenschappen. Dus is het niet een stevig publiek debat waard om dat weer normaler te maken, als steun in de rug voor hofjes en gemengde leefverbanden?

Het zien van meer mogelijkheden stemde de manager vrolijk. Maar hij merkte ook op dat ze betekenen dat de woningbouwvereniging andere dingen gaat doen dan gebruikelijk. En ook dat ze zo in een ander soort 'business' terechtkomen: ze denken dan minder in termen van 'bouw, huur en diensten' die zij 'leveren'. En meer in het samen optrekken met anderen rond vraagstukken als 'Amsterdamse senioren goed oud laten worden'. Daarmee kwam *spitwerk dichterbij huis* aan de orde: in zijn eigen opvattingen over wat zijn werk is en wat zijn organisatie doet en ook in hoe je zulke opvattingen oprekt bij zijn collegae.

Verbindingswerk als ambacht: een verbindingscyclus als houvast

Zo'n gesprek als in bovenstaand voorbeeld helpt om de horizon te verbreden en te zien dat er meer zou kunnen. Maar dat is niet genoeg opdat iemand krachtig verbindingswerk doorgaand weet vorm te geven. Daar komt heel wat meer bij kijken. Ik kwam daartoe de afgelopen jaren uit op een 'verbindingscyclus' die houvast geeft voor verbindingswerk rondom lokale praktijken (zie figuur 2). Dat houvast is relevant want de ambachtelijkheid waarmee verbindingswerk wordt gedaan maakt of breekt tenslotte of een lappendekenlogica zich in de praktijk bewijst en

of verandering zich manifesteert. Die ambachtelijkheid is extra belangrijk bij nieuwe werkwijzen omdat we daar steevast nog wat blind voor en knullig in zijn. De verbindingscyclus is daarbij te beschouwen als complementair aan de meer vertrouwde veranderencyclus die van toepassing blijft binnen lokale praktijken die je net wat beter kan overzien (o.m. Vermaak & Caluwé, 2019).



Met de 'vertrouwde' veranderencyclus kom je tot krachtige interventies voor taaie vraagstukken **binnen** je lokale praktijk. Het is lokale respons al doende en op menselijke maat.

Met de verbindingscyclus kom je tot een krachtig weefwerk voor taaie vraagstukken **tussen** lokale praktijk en breder vraagstuk. Het is genetwerkte respons al doende en op menselijke maat.

Figuur 2. Dubbele praktijk: de veranderencyclus en de verbindingscyclus.

De verbindingscyclus is net als de veranderencyclus **onderzoekend** van karakter. Dat betekent dat je pas al onderweg echt begrijpt wat er speelt, dat je aanpak slimmer in elkaar zit als je die gaandeweg vormgeeft en dat je verkozen acties juist al doende goed in je vingers krijgt. Zo'n manier van werken is met opzet cyclisch: analyse, plannen en actie groeien incrementeel en blijven altijd imperfect. Dat stelt je in staat om presteren en leren te koppelen, wat broodnodig is rond complexe vraagstukken. Je aanpak is maatwerk en de uitkomsten ervan zijn niet vooraf bepaald maar emergent. Het is allemaal meer een kwestie van puzzelen en proberen dan van weten en realiseren. Dat is van belang bij vraagstukken die niet goed kenbaar en maakbaar zijn. Rittel & Webber (1973) noemden oorspronkelijk dat soort vraagstukken daarom 'wicked problems'. Ze vonden het 'gemeen' dat zulke opgaven niet gehoorza-

men aan vertrouwd repertoire waarbij je eerst expertmatig alles doorgrondt om daarna de beste oplossing planmatig te implementeren. Hoe langer je namelijk over zo'n ingewikkeld probleem nadenkt, hoe meer vragen opborrelen. Wil je toch alles weten voor je in actie komt, dan ontstaat zo analyseverlamming (Langley, 1995). In de tussentijd verergeren de problemen echter, wat steevast leidt tot een roep om alsnog daadkrachtig in actie te komen. Dat lukt het best met vertrouwde benaderingen die snel worden begrepen en geruststellen: 'initiative-itis'. Maar zulke dadendrang slaat de complexiteit plat en levert 'meer van hetzelfde'. Dat is vervelend als je eigenlijk wilt vernieuwen rond dit soort maatschappelijke vraagstukken.

Er zijn ook stevige verschillen tussen de twee cycli. Die ontstaan vooral omdat je bij verbindingswerk opereert met gebrekiger kennis en grotere onzekerheid. Je richt je aandacht voorbij je lokale praktijk waar je de spelers en situaties kent, waar je werkzaamheden en vakkennis gemeen hebt, waar je al ervaring hebt met wat daar werkt en wat niet. Dat betekent dat je bij verbindingswerk niet in staat bent – zoals in een veranderingscyclus – om een casus goed af te bakenen, in een diagnose de belangrijkste zaken in kaart te brengen, te doorgronden wat achterliggende oorzaken zijn, een strategie daarop te baseren en een plan te maken waar je een tijdje op door kan borduren. Bij verbindingswerk **zoek je al tastend je weg** in een breder veld. De verbindingscyclus gaat daarom meer over het oprekken van je opgave dan het afbakenen ervan, meer over het verken- nen van je omgeving dan het diagnosticeren ervan en meer over het kansgedreven proberen van mogelijkheden dan het planmatig werken aan oplossingen. De activiteiten van de verbindingscyclus klinken en werken net anders.

Typering van de zes activiteiten van de verbindingscyclus

Casus oprekken gaat over het typeren, waaraan je eigenlijk wilt bijdragen voorbij je eigen praktijk. Die typering heeft daarmee twee delen. Enerzijds benoem je concreet je lokale praktijk waarin je van alles presteert en leert (act local). Anderzijds benoem je gloedvol een breder vraagstuk waar je warm voor loopt en meer voor wilt betekenen (think global). In de geschetste casus gaat de lokale praktijk vooral over bouw en verhuur door en diensten van

de woningbouwvereniging: dat doen ze zelf en daar gaan ze over. Maar het bredere vraagstuk gaat over 'senioren in Amsterdam goed oud helpen worden'; dat kunnen zij volstrekt niet alleen en daar gaat niemand zomaar over. Daarmee ontstaat meteen een spanningsveld tussen die twee dat je kan aansporen om verbindingen te leggen voorbij je eigen praktijk (connect territorial) om meer te betekenen rond dat bredere vraagstuk (Fritz, 1991). Het geeft je een impuls en richting om dat op te zoeken.

Territorium verkennen doe je vervolgens omdat je nauwelijks zinnige verbindingsmogelijkheden kan bedenken zonder om je heen te kijken, te zien wie zoal een rol spelen rond een breder vraagstuk, welke ontwikkelingen eraan komen, welke factoren aanpalend van belang lijken en dergelijke. De verkenning in het gesprek met de woningbouwmanager bleef begrensd omdat we dat territorium niet in kaart hadden. De ervaringen van zijn oom brachten ons gelukkig op het verbouwen van stadspannen en het scheppen van hofjes. En dat het gesprek plaatsvond op de universiteit bracht ons op het idee dat we van hen kunnen afkijken hoe ze contact leggen met potentiële 'klanten'. Maar je wilt meer dan dat en het maken van rijke – dus juist niet overzichtelijke – informatiekaarten helpt hier. Denk aan 'evidence walls' zoals de politie die maakt met allerlei foto's en feiten. Denk aan actorenkaarten met partijen en namen erop plus de relaties ertussen. Hoe rijker die kaarten zijn, hoe talrijker en concreter de verbindingsideeën zijn die opborrelen. De term 'territorium' staat voor een gerichtheid op een leefomgeving waar je zelf deel van bent en je tot anderen te verhouden hebt; juist dat helpt weg te blijven van polariserende ideologische discussies ten gunste van samen uitvogelen wat hier en nu kan werken (Latour, 2018).

Verbindingsvariatie zoeken gaat over het komen tot een waaier van spannende, contrasterende verbindingsmogelijkheden. Het is de meest creatieve activiteit in de cyclus. Omdat je niet via analyse kan vastpinnen welke verbindingen gaan werken, doe je het anders. Namelijk door uiteenlopende verbindingsmogelijkheden heel concreet voor te stellen: met namen en gezichten van personen, met ideeën over wat je met ze kan uitwisselen en beelden van hoe dat eruit kan zien. In de casus van de seniorenwoningen is het

Transities komen
juist van een
veelheid van
vervlochten
initiatieven –
zolang die
initiatieven en
dat vlechtwerk
maar krachtig
genoeg zijn.

dus beter om niet te praten in abstracties als 'afstemming met kernopgaven van de gemeente' maar liever over 'Kees benaderen die voor zijn programma over vereenzaming zoekt naar concrete buurtinitiatieven'. En liever te praten over 'kennen we niet iemand bij de actiegroep Oud Mokum' dan over 'het organiseren van externe druk op de gemeente'. Juist omdat ze zo concreet zijn kan je er ook meer van bedenken en beter inschatten of ze wat voorstellen. Daarnaast is variatie belangrijk: in de woningbouwcasus bijvoorbeeld niet nog meer van hetzelfde organisatorische geschakel. Variatie kan ontstaan door te brainstormen (liefst samen met anderen) met de territoriumverkenning als input. Daarnaast is variatie te versterken door bewust in andere delen van het verbindingspalet te zoeken. Bij de seniorenwoningen komen we dan uit op andersoortig schakelen (rond opgaven of ecosystemen), maar ook bij spreiden en spitten. Waar we in het gesprek bleven steken op tien tot vijftien verbindingsmogelijkheden, kom je als je dit goed doet eerder uit op tientallen opties: je hebt dan wat te kiezen.

Strategisch selecteren gaat over het beredeneren hoe je zoveel mogelijk kan bereiken rond een breder vraagstuk met de minste inspanning. Hoe meer verbindingsopties je weet te verzinnen, hoe meer de drang om te selecteren zich aandient. Er is tenslotte weinig erger dan ze allemaal te doen: je spreidt jezelf dan zo dun over veel acties dat geen ervan tot haar recht komt. Bovendien zijn lang niet alle verzonnen opties zinnig. In de casus van seniorenwoningen weet je eigenlijk te weinig van gemeentelijke programma's, van actiegroepen, van buurtinitiatieven om vooraf te weten welke verbindingen goed kunnen uitpakken. Strategisch omgaan met selectie impliceert dat je afgewogen keuzes maakt, maar dat valt niet mee bij gebrek aan analytische kennis. Veel kennis ontstaat eigenlijk ook pas gaandeweg door verbindingswerk te doen. Selecties zijn bij dat soort onzekerheid toch af te wegen door stil te staan bij kansen en risico's. Weick (2001) benadrukt hier 'mindful' en 'heedful' kijken. 'Mindful' refereert aan potentialiteit: oog voor wat waarschijnlijke effecten van specifieke verbindingsopties zijn. Hierbij kunnen we leunen op hoe bricoleurs opereren (bv. Di Domenico e.a., 2010). 'Heedful' refereert aan oog hebben voor het mogelijke effect van opties als het toch heel anders loopt dan gedacht;

je houdt dan rekening met heftige effecten van onwaarschijnlijk toeval. Hierbij kunnen we leunen op de noties van (anti)fragiliteit van Taleb (2013). Die tweezijdige blik helpt beredeneren welke verbindingsopties je oppakt en hoe breed of diep dat verstandig is. Je staat daarnaast stil bij hoeveel opties je eigenlijk aankan en waar die elkaar aanvullen of bijten. Dat resulteert in een 'weefpatroon': een schets van verkozen verbindingsacties en hoe die op elkaar in zouden kunnen werken met de meeste impact.

Omgeving gidsen blijkt nodig zodra je verbindingswerk oppakt en al helemaal als dat breder zichtbaar wordt. Het roept namelijk vragen bij anderen op, omdat veel van dit soort verbindingswerk niet tot je klassieke takenpakket hoort. Dat je je op deze manier druk maakt over een breder vraagstuk en dat ook nog eens eigengereid vormgeeft is ongebruikelijk. En omdat je je vleugels breder uitslaat dan je lokale praktijk raakt het ook meer mensen. Het verlangt dan tekst en uitleg om navolgbaar te maken waarom je op deze manier te werk gaat: een verbindingsverhaal. In de casus van de seniorenwoningen speelt dat bij actoren waar de manager dan onverwacht voor de deur staat, zoals gemeentelijke programma's, bewonersinitiatieven, universiteiten of actiegroepen. Maar het geldt ook voor directe collegae die het wat vreemd kunnen vinden waar hij mee aankomt, omdat dat impliceert dat de vereniging in een andersoortige 'business' en werkzaamheden terecht komt. Of voor het gemeentelijk grondbedrijf dat zich gepasseerd kan voelen door zijn gang naar andere delen van de gemeente. Vaak zijn ook 'metaverhalen' nodig om de veranderingopvattingen van betrokkenen zo op te rekken dat ze openstaan voor de afwijkende logica van jouw benadering (Van Twist, 2023). Bij al dat gidswerk telt maatvoering: je kan niet iedereen overal gidsen, dan kom je nauwelijks meer toe aan eigen vernieuwings- en verbindingswerk. Dan praat je er alleen maar over. Een vuistregel is om kringsgewijs van binnen naar buiten te gidsen met voorrang voor waar de meerwaarde het grootst is; dat gaat dan om actoren waar je concreet mee aan de slag gaat. Je laat je invloedssfeer zo groeien in een tempo op de grens van wat je aankan zonder de kwaliteit van je werk te eroderen.

Verbindingen weven rondom je praktijk geschiedt door geselecteerde verbindingsopties zo goed mogelijk uit de

verf te laten komen. Zulke opties zijn aanvankelijk nogal schetsmatig: bij de seniorenwoningen ging het bijvoorbeeld over 'schakelen met het eenzaamheids-programma' of 'een heel stel stadspanden samen met bewoners zo verbouwen dat wijken er levendiger van worden'. Maar hoe dat dan precies gestalte krijgt, dat staat dan nog open. En dat geef je niet zelf, maar samen met die relaties vorm. Dus dat krijg je pas onderweg scherp. Al doende test je of je daarmee meer bereikt rond het bredere vraagstuk en wat daarin werkt; je werkt zo tegelijk aan impact op het vraagstuk en aan handigheid in het verbinden. Door wat je leert, krijg je helderder wat je ambieert en wat er in je territorium speelt: dat brengt weer nieuwe mogelijkheden in beeld die je combineert met wat je al doet: de verbindingscyclus draait door. Zo groeit een weefwerk van bindingen rondom je praktijk. En waar jouw weefwerk zich verstrengelt met dat van anderen kan de groei van impact en professionaliteit nog spannender uitpakken dan je had durven hopen (bv. Samwel e.a., 2025).

Reflectie en conclusie

Je kan op allerlei manieren naar transitie kijken. Mijn achtergrond en blikveld zijn die van de verandekunde. Ik heb voor de logica van de lappendeken inspiratie uit uiteenlopende terreinen gehaald, maar voor alles blijft het een **verandekundig verhaal**. Het is daarbij ook een respons op de onvrede die ik al tijden heb met twee gebruikelijke afbakeningen van dat werkveld. De eerste is een focus op management als veranderaars en de tweede is een focus op organisaties als systeemgrens. Je ziet deze afbakeningen terug in de dekterm van mijn academische discipline: '**organizational development en change management**'. Die twee afbakeningen zitten in de weg als je iets wilt met maatschappelijke vraagstukken. Ten eerste omdat je daarvoor veranderdiepgang nodig hebt en dat je daarvoor ook kleinschaligheid nodig hebt: het betekent dat je veel meer veranderaars op veel meer plekken nodig hebt dan management alleen. Ten tweede omdat maatschappelijke vragen weliswaar binnen organisaties spelen, maar nog meer dwars over de muren ervan. Organisaties als systeemgrens gaan dan enorm knellen. Daarmee kan je dit verhaal zien als een oprekking van de verandekunde. Twee kanttekeningen zijn daarbij nog te maken. Allereerst dat wat ik hier schets over verbindingswerk rondom eigen

praktijken een aanvulling is op het vernieuwen binnen die praktijken, niet een vervanging ervan. Een tweede kanttekening is dat het een situationeel perspectief is: het past bij vraagstukken die complex zijn, maar is disfunctioneel om in te zetten bij simpele opgaven.

Ik schetste hier een manier van denken (lappendeken als netwerkperspectief) en een bijpassende wijze van handelen (verbindingswerk als ambacht). Omdat het een veranderingkundig verhaal is komt daar vanzelf een inkleuring bij die toch anders is dan – zeg – een bestuurskundig verhaal. Waar bestuurskundigen het eerst aanslaan op de manier van denken, slaan veranderingkundigen juist aan op de manier van handelen. De veranderingkunde is namelijk gepreoccupeerd met de 'hoe dan'-vraag en daardoor meer gericht op de kracht van interventies dan op de evenwichtigheid van een beschouwing. Minder op wat wenselijk kan zijn en meer op wat je werkbaar kan krijgen. Dat brengt met zich mee dat voor veranderingkundigen zoals ik het lappendekenperspectief als de voorspijs voelt en de **verbindingscyclus als het hoofdmaal**: de cyclus beslaat niet voor niets ruim driekwart van het achterliggende boek. Dat is mede ingegeven door een zorg dat handelingsrepertoire anders niet goed uit de verf komt en prestaties dan dik tegenvallen. Of – erger nog – dat de ideeën zomaar omgekat worden tot minder omstreden repertoire waardoor ze niets nieuws toevoegt. Die omkatting is zeker geen uitzondering: bij vrijwel elk vernieuwend organiseerconcept zie je dat het zo onschadelijk kan worden gemaakt (bv. Giddens, 1979). In beide gevallen ondergraaft zij een lappendekenperspectief. De uitdaging is dus om de ambachtelijkheid van verbindingswerk uit te pakken zoals dat eerder gebeurd is met 'organisatieontwikkeling' en 'verandermanagement'.

Ter onderstreping van het bovenstaande deel ik een paar populaire misverstanden die ik zie opduiken waar mensen met het gedachtegoed aan de slag gaan. Ze illustreren hoe onbewust een tegenovergestelde ziens- en handelwijze erin kan sluipen en de lappendekenlogica ondergraaft:

- *Dit gaat over verandering van onderaf!* Men begrijpt de logica dan als het initiatief neerleggen bij burgers en buitenlui. Maar de lappendekenlogica gaat niet over een terugtrekkende overheid, maar over 'verandering

van alle kanten'. Beleidsmensen of ministers zijn en blijven dus net zo goed 'lapjes' in de deken: het helpt enorm als ze hun stinkende best doen om zinnig beleid of stevig draagvlak te regelen – niemand anders kan dat zomaar doen. Tegelijk is het ook zo dat beleid en draagvlak maar een fractie van het werk zijn dat rond een taai vraagstuk gedaan moet worden: dus ze zijn maar een paar lapjes tussen de vele andere lapjes van de deken.

- *Sommige mensen werken grootschalig aan taai vraagstukken!* Nee, vanuit de hier geschetste logica is grootschalig werken een mythe. Eigenlijk werkt iedereen in bescheiden kring – enerzijds binnen lokale praktijken en anderzijds in verbindingswerk daaromheen. Ook handelsakkoorden of kabinetsformaties ontstaan bijvoorbeeld aan kleine tafels. Natuurlijk kunnen dat soort lokale praktijken enorm doorwerken in de verbindingen met andere praktijken. Maar daarmee zitten die akkoordmakers nog niet op de stoel van die praktijken. Bovendien geldt die doorwerking in potentie net zo voor andersoortige lapjes. De vraag 'hoe gaan we dit als Nederland oplossen' is daarmee een valkuilvraag omdat deze centrale regie veronderstelt. In een lappendeken is leiderschap gespreid en is een relevantere vraag: wat kan en wil jij vanuit jouw praktijk aan een breder vraagstuk bijdragen waar je wat mee hebt?
- *De lappendeken is lief!* Het woord 'verbinding' roept soms associaties op met empathische relaties en harmonieus samenzijn. Maar als je kijkt binnen de drie dimensies, dan staat het meeste van het verbindingspalet eerder in het teken van schuring. Bij spreiden gaat het over het oprekken van denken en doen, bij schakelen over het benutten van contradicties, bij spitten over het destabiliseren van de status quo. Daar is weinig liefs aan. Je kan er wel warm voor lopen, juist omdat veel schuring niet relatiegebonden maar taakgebonden blijkt: ze is onderdeel van het begrijpen en hantieren van een taai vraagstuk, ongeacht de personen die daarbij een rol spelen. Al zie je betrokkenen nog wel eens in de war zijn over met welke soort schuring ze te maken hebben.

- *Het gaat over 1000 bloemen laten bloeien.* Ja, het gaat over vele mensen die in vele praktijken actief zijn. Maar de uitspraak suggereert ook een (blind) vertrouwen dat al die lokale praktijken vast wel wat bijdragen zonder dat je je er te veel tegenaan bemoeit. Maar de lappendeken is pas krachtig als er tientallen lokale praktijken deel van uitmaken die de diepte ingaan en verschil maken. Dat betekent dat je die onderscheidt van de rest: niet die duizend doen er dan toe, die innovatieve tientallen doen ertoe. En het betekent dat je stevig professionaliseert waar de middelmaat op te krikken valt zodat het aantal wat toeneemt. Daarnaast maken vele losse lapjes nog geen lappendeken; die ontstaat pas door krachtig verbindingswerk ertussen. De briljante bloemen zijn dus pas de helft van het verhaal.

De groei in impact en spreiding van professionaliteit komen voort uit de 'agency' van veranderaars die verbindingswerk legitimeren en zich dat eigen maken. Vanwege hun bedrijvigheid kan die vakmatigheid zich gaandeweg ankeren in meer 'verdingde' vormen zoals kennisproducten, beroepsnormen, onderzoeksfinanciering of verbindingsinstituten. Ze geven daarmee een duw aan de contextuele 'structure': de dominante groeven van veranderpraktijken die zo wat verschuiven (bv. Dowding, 2008). De logica van de lappendeken geldt in dat opzicht niet alleen voor de taaiere vraagstukken die we er beter mee kunnen hanteren, maar ook voor het spreiden van de professionaliteit om er zo aan te werken. Dat laat zich niet even opschalen of uitrollen. In die verkozen nadruk op agency speelt mee dat waar organisaties voorheen redelijk stabiele entiteiten leken om maatschappelijke opgaven mee op te pakken, dat gaandeweg minder het geval lijkt. Niet alleen verschuiven contexten en organisaties sneller, vaker en heftiger, ook medewerkers doen daaraan mee. Hun organisatorische plek is tijdelijker, ze zitten in meerdere teams, met wijzigende samenstellingen. Bouwen aan teams en organisaties is daarmee lastig: het is net alsof je steeds opnieuw moet beginnen. Een belangrijker houvast lijkt daarmee de professionaliteit te worden om niet alleen beter maatschappelijke vraagstukken te hanteren maar ook met die fluiditeit van onze institutionele context om te gaan. En die agency ligt dus bij velen, niet primair bij transitie- of verandermanagers, bestuurders of adviseurs.

Voor de komende jaren wens ik ons toe dat we steeds meer beseffen en omhelzen dat transitie niet ontstaat door integrale programma's die overzicht en controle pretenderen. Transitie komt juist van een veelheid van vervlochten initiatieven – zolang die initiatieven en dat vlechtwerk maar krachtig genoeg zijn. Als betekenisvol neveneffect ervaren zo ook meer mensen de opluchting dat ze niet aan de zijlijn hoeven te wachten tot enkelingen dit soort vraagstukken oppakken. Dat reduceert onmacht, zelfs voor er sprake is van aantoonbare prestaties of lessen. Hoe fijn is het dat maatschappelijke verschuivingen juist mogelijk worden als velen klein en meeslepend veranderen?

Referenties

De belangrijkste referentie is het boek waarvan dit artikel een impressie geeft: Vermaak, H. (2025), *De logica van de lappendeken. Verbindingswerk rond vraagstukken die van iedereen en niemand zijn*. Boom.

Overige referenties:

- Ashby, W.R. (1956). *An introduction in cybernetics*. Methuen.
- Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 681-703.
- Dowding, K. (2008). Agency and structure: Interpreting power relationships. *Journal of Power*, 1(1), 21-36.
- Ehrlichman, D. (2021). *Impact Networks*. Berrett-Koehler Publishers.
- Engeström, Y. (2008). *From Teams to Knots*. Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (1994). *Training for Change*. International Labour Office.
- Frissen, P. (2023). *De integrale staat*. Boom.
- Fritz, R. (1991). *Creating*. Fawcett Columbine.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory*. London: Macmillan.
- Grin, J., Rotmans, J., & Schot, J. (2010). *Transitions to Sustainable Development*. Taylor & Francis.
- Langley, A. (1995). Between 'paralysis by analysis' and 'extinction by instinct'. *MIT Sloan Management Review*, 36(3), 63.
- Latour, B. (2018). *Down to Earth*. Polity.
- Moore, M.L., Riddell, D., & Vocisano, D. (2015). Scaling out, scaling up, scaling deep: strategies of non-profits in advancing systemic social innovation. *Journal of Corporate Citizenship*, 58, 67-84.
- Rittel, H.W.J., & Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169.
- Samwel, J., Kloet, E., Vermaak, H., Van Twist, M., Schulz, M. (2025) *Hoe aanstekelijk kan je het maken. Vormen van verspreiding rond het programma DuurzaamDoor*. NSOB.
- Taleb, N.M. (2013). *Antifragiel. Nieuwwe zijds*.
- Termeer, C.J.A.M., & Metze, T.A.P. (2019). More than peanuts: transformation towards a circular economy through a small-wins governance framework. *Journal of cleaner production*, 240, 118272.
- Tsing, A.L., Deger, J., Saxena, A.K., & Zhou, F. (2024). *Field Guide to the Patchy Anthropocene*. Stanford University Press.
- Weick, K.E. (1984). Small wins: redefining the scale of social problems. *American Psychologist* 39(1), 40-49.
- Van Twist, M. (2023). *Woorden wisselen*. 2e editie. Boom.
- Vermaak, H. (2015). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*. 2e herziene editie. Vakmedianet.
- Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert - Nu wij nog*. Management Impact.
- Vermaak, H. & De Caluwé, L. (2019). *Leren veranderen*. 3e geheel herziene editie. Boom.
- Vince, R. (2001). Power and emotion in organizational learning. *Human Relations*, 54(10), 1325-1351.
- Weick, K.E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Wiley.
- Wheatley, M. (2019). *Masterclass Systems Thinking*. 24 mei. Sioo.

Colofon

ISBN: 9789083645803

Auteur: Hans Vermaak

Eindredactie: NP RES

Grafisch ontwerp: Studio Duel

Fotografie: TILT/Beeldwerk

Drukwerk: De Bink Opmeer

2026, Den Haag

Copyright: Het essay 'Transities benaderen vanuit een lappendekenperspectief' van Hans Vermaak mag gedeeld worden onder een aantal voorwaarden. Dit valt onder de licentie 'Creative Commons Attribution 4.0 International'. Meer informatie over de voorwaarden vind je op: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.



RECYCLED
Papier gemaakt van
gerecycled materiaal
FSC® C022586



