



← **OVERZICHT**

Verlag Sioo Masterclass Hans Vermaak: De logica van de lappendeken

Blogpost | 21 Mar 2025

Wij noemen het altijd een goed bewaard geheim: de Sioo Masterclasses. Voor een bedrag van ca. 75 euro kun je bij Sioo vier keer per jaar een vrijdagochtend laven aan een bron van kennis over uiteenlopende thema's. Een gerenommeerde spreker deelt met ons nieuw ontwikkeld gedachtegoed en ervaringen uit de praktijk. Na de masterclass bieden we een gezamenlijke lunch aan en dat maakt het ook meteen tot een gezellige netwerkbijeenkomst.

Er gebeuren mooie dingen

Er zijn heel veel mooie "lapjes" in Nederland. Als programmamanager van Ontwerpend Samenwerken, waarbij het *juist* gaat om met meer partijen te werken aan complexe vraagstukken, word ik blij van al die lapjes waarover ik in de oriëntatiegesprekken te horen krijg. Daaruit blijkt: er gebeuren mooie dingen. Er zijn mensen bezig om ons land een beetje mooier en beter te maken.

Helaas halen die lapjes het nieuws maar zelden. Dat doen met name de grote, landelijke, vraagstukken, die vaak al meer dan 30 jaar spelen en nu crisissen genoemd worden. Deze gaan nu vaak gepaard met een roep om integraliteit, beleid en daadkracht, maar zonder dat er veel verandert. Want dergelijke grote, verknoopte opgaven – de transities – vragen om diepe en brede verandering. En voor breed en diep veranderen bestaat geen snelle oplossing.

Al die kleinere “lapjes” proberen wel, lokaal of regionaal, een passend antwoord te vinden op een of meer hedendaagse uitdagingen. Daar gebeurt wat en staan mensen met “hun voeten in de modder”. Daar vinden transities meer “stilletjes” plaats. Maar lapjes hebben hun letterlijke en figuurlijke grenzen en daar komt ‘de lappendeken’ in beeld. Daar sprak Hans Vermaak over in de Masterclass “De logica van de lappendeken”. Dat is ook de titel van zijn recent verschenen boek. In deze masterclass pakte hij er een aantal onderdelen uit om uit te diepen.

Drie reflexen

Hans beschrijft drie reflexen die hij in de praktijk ziet.

1. Iedereen doet zijn eigen ding. Sterker nog, het zijn vaak de burgers, informele organisaties en professionals die met elkaar hun eigen ding doen. Dat leidt tot “eilanden”. Eilanden waar mooie dingen plaatsvinden, waar betrokkenen blij mee zijn, trots op zijn maar waar ze ook tegen grenzen aanlopen. Dat roept dan de tweede reflex op.
2. Omhoog delegeren, oftewel: de roep om daadkracht en sturing, zodat het lapje verder kan. Maar als dit opgepakt wordt, werkt het vaak vertragend en eindigt het vaak op een manier die niet is wat de betrokkenen van het lapje echt verder helpt. Namelijk met een compromis. Dus ontstaat er weerstand. En dat roept de derde reflex op.
3. Alles moet samen. We hebben het nu eenmaal over vraagstukken die van iedereen en niemand zijn, dus moeten we er samen over gaan. Met als gevolg dat de overlegtafels steeds maar groter worden en het praten langer duurt. Iets dat wederom frustrereert.

Zo geformuleerd lijkt het een patstelling. Op sommige momenten in de ochtend zet Hans zaken een beetje op scherp om het alternatief duidelijk te maken. Zo lijkt het alsof hij geen enkele waarde hecht aan overlegtafels, zoals eenjarige deelnemer Hans voorhield. Maar dat is niet zo. Het idee van Hans is volgens mij meer in lijn met de uitspraak van Pieter-Jan van Delden. Als je alleen overlegtafels hebt, met bestuurlijke samenwerking, dan wordt er veel gepraat. Maar verandert er dus niks in de praktijk van alledag, want bestuurders staan niet met hun voeten in de modder. Dan is er sprake van schijnsamenwerking. Als er sprake is van goed samenwerkende professionals die mooie dingen doen in de praktijk en er dus echt iets verandert in de praktijk, ontstaat er eilandsamenwerking. Die ook kwetsbaar is omdat ie geen support heeft en soms ook vastzit aan mensen, de trekkers, de initiatiefnemers. Bestuurders, managers en professionals hebben dus allemaal hun rol te nemen om opgaven verder te brengen. Denk aan het IZA-akkoord, maar ook aan allerlei regionale scholingsvraagstukken waar MBO en HBO en bedrijven in de regio bij betrokken zijn.

Mooie dingen doen, nieuwe praktijken ontwikkelen start zelden aan de bestuurstafels! Het zijn de initiatiefnemers die beginnen. Het klimaatakkoord bijvoorbeeld kwam er niet zomaar! Maar de convenanten en afspraken die de overlegtafels maken, kunnen wel helpen. En daarmee kreeg dejarige masterclass-deelnemer twee cadeaus: een mooi verhaal op zijn verjaardag én hij kreeg gelijk dat overlegtafels zeker ook een bijdrage kunnen leveren.

Precisie brengen in de reflexen

Elk van deze reflexen is nuttig en noodzakelijk, maar het gaat erom hoe je ermee omgaat. Je moet ze een beetje “bijbuigen” zoals Hans dat noemt.

Lokaal aan de slag gaan, ook vanuit een gevoel van urgentie, is noodzakelijk en belangrijk. Te snel willen en daarmee de verdieping – die noodzakelijk is – verliezen, zijn valkuilen. Met bijbuigen bedoelt Hans “bij deze eerste reflex de diepte op blijven zoeken om lokaal te kunnen stapelen”.

De omhoog-delegeer-reflex is ook begrijpelijk en noodzakelijk, want soms moet er ook iets anders en elders gedaan worden. Het risico is dan wel dat je één arena belangrijk maakt. Dit kan vertragend werken. Je kunt dan bijbuigen door meerdere arena’s naast elkaar te betrekken, dan kom je sneller in actie.

Het is ook logisch om afstemming en overleg te zoeken. De valkuil is echter dat streven naar integraliteit ook uitsluiting in de hand kan werken. Bijbuigen is, volgens Hans, ook zoeken naar verbreding door het leggen van veel verbindingen. Oftewel knooppwerk. De optelsom is "werk gestaag aan verdieping in lokale praktijken, versnel door meer arena's te betrekken en verbreed met veel verbindingen." Zo kwam hij tot zijn metafoor van de lappendeken.

Verbindingswerk

De afbeelding op de voorkant van zijn meest recente boek is een gefragmenteerd veld van lapjes, maar de deken is nog niet af. Dat beeld helpt mij persoonlijk al meer dan het woord lappendeken, want een lappendeken is af. Die heeft een 'border', is al dan niet gevoerd, maar is klaar en af. Maar een werkwoord zoals "quiltten" bekt niet en "patching" heeft meer een softwareconnotatie. Ik houd het dus bij de lappendeken, maar zie het beeld voor me van mijn moeder die tussen stapels lapjes van verschillende vormen zat om die aan elkaar te maken, dus van een onaffe deken, meer in lijn met de afbeelding op de kaft en ik denk aan de crazy quilt van Sarasvathy, omdat het voorvoegsel "crazy" hier ook voor bewegelijk, voortdurend in ontwikkeling, staat.

Om de dynamiek van de metafoor nog beter in beeld te brengen presenteert Hans een serie kenmerken waar je trouw aan zou moeten zijn als je bezig bent met verbindingswerk:

- Coherent gedrag, maar onvoorspelbaar.
- Lokale afstemmingsregels – niet centrale sturing.
- Willekeurige verstoringen bepalen mee wat ontstaat.
- Alles met alles verbonden: het voedt zich rondom.
- Geen kern en gevarieerde verschijningsvormen.
- Woekert kansgedreven, niet plangedreven.
- Gesitueerde oplossingen, anders ondemocratisch en on-ecologisch.
- Meanderend op zoek: gatherings becoming happenings.
- Hachelijke ervaring en destabilisering status quo.

Dit is een rijtje waar ik blij van wordt. Een rijtje dat ook direct de uitdagingen in het werken aan maatschappelijke opgaven, de vraagstukken die van iedereen en niemand zijn, zichtbaar maakt. Al was het alleen al omdat het haaks staat op hoe we deels geprogrammeerd zijn en haaks staat op wat anderen verwachten.

Verbindingswerk is werk van en voor iedereen

Een initiatief zit altijd vast aan een grotere opgave. Het is wel belangrijk om ook die in beeld te hebben als je lokaal werkt. En ook om te snappen hoe dat, waar jij aan werkt, daar verband mee houdt. Hans roept op om vooral daar goed werk te doen. En tegelijkertijd wel op de grens, dus vanuit je initiatief, op zoek te gaan naar verbindingen. En het leggen van die verbindingen is niet het werk van één iemand, de 'verbindingsofficier'. Nee, het is het werk van iedereen. Netwerken groeien als velen verbindingswerk doen. En dat hoef je ook niet allemaal te coördineren en te managen. Netwerken zijn het effect van verbindingswerk.

Niet eindeloos koffiedrinken en praten

Voor vraagstukken die van iedereen en niemand zijn en waar netwerken het effect zijn van verbindingswerk, is het belangrijk om dat verbindingswerk wel slim en strategisch te doen. Voor je het weet ben je eindeloos aan het koffiedrinken en praten. Daarom is het nodig dat je begrijpt in welk territorium je aan het werk bent. In de [blog "Van burgerinitiatief naar meerpartij-samenwerking"](#) gaan we in op hoe je, als initiatiefnemer, dat territorium in de vorm van een netwerkanalyse kunt verkennen. Zodat je strategisch kunt selecteren en open blijft staan voor het onverwachte. Denk ook aan "woekert, kansgedreven en meanderend" uit het rijtje hierboven en werk niet plangedreven.

De drie S'en voor verbindingswerk

Als er over verbindingswerk wordt gepraat en gedacht, dan blijken er veel verschillende opvattingen en ideeën over te bestaan. Deze komen min of meer voort uit iemands achtergrond, ervaringen en dominante voorkeurspatroon. Hans was, à la de De Caluwé-kleuren van verandering, op zoek naar een kernachtige bundeling en een nieuwe taal en spreekt nu over de drie S'en: Spreiden, Schakelen en Spitten.

In dit deel van zijn Masterclass lopen, voor mij, soms meerdere niveaus door elkaar heen. Ik hoor verbindingswerk voor lapjes in wording, om het zo maar even te noemen. Want de hele ochtend gaat het over lapjes. Maar lapjes zijn niet zomaar lapjes. Lapjes beginnen, in de praktijk, als een paar losse draden. En om van losse draden een lapje te maken, is verbindingswerk nodig. En er is ook verbindingswerk nodig om lapjes in stand te houden. Om ze de kans te geven om hun werk goed te doen. En tot slot is er verbindingswerk nodig om lapjes die denken: *wij hebben hier iets te pakken*, hun "zendingswerk" te laten doen.

Spreiden

Spreiden is verbinding zoeken met allerlei verschillende andere werkpraktijken. Een lapje in wording kan inspiratie opdoen bij andere professionals. Je kunt lapjes steviger maken door met anderen, die actief zijn met gelijksoortige opgaven, leerprocessen te starten. En je kunt natuurlijk ook alles waar je trots op bent delen. De tip van Hans is: deel dan vooral de werkzame bestanddelen, de principes van waaruit je werkt. En zeg niet: zo moet je het doen. Want de context van de ander kan anders zijn. En – zoals we al jaren weten – als het complexe opgaven betreft: best practices werken ergens anders niet.

Uit de zaal komt een vraag over principes delen. De vragensteller zegt "dat dat soms zo dun en hoog over is". "Dat klopt", zegt Hans. "Als ik het over principes delen heb, heb ik het niet over een rijtje bulletpoints, maar over uitgebreide teksten over wat maakt dat dat principe kan werken. En het is zeker niet slecht om alle spullenboel die je in een lapje gemaakt hebt ook te delen, maar wel als inspiratiebron. Het zijn geen recepten die je zomaar kunt navolgen. Je moet kunnen spelen en improviseren met recepten, oftewel 'echt kunnen koken' om ze lokaal tot een succes te kunnen maken. Vandaar het belang van de principes."

Schakelen

Schakelen gaat om verbinden met ongelijksoortige systemen. Denk aan professionals, organisaties of instanties waarmee je niet dezelfde taal spreekt en die jou ook niet zomaar begrijpen en misschien zelfs het belang van je werk ook niet zien. Bij schakelen gaat het om het maken van vertaalslagen tussen verschillende logica's en dat is lastig en taai. Maar het werk is wel nodig. Want je hebt een mooi lapje, maar je loopt tegen een muur op. Stel, een bepaalde gemeentelijke regeling zit echt enorm in de weg en om door te gaan is er een afspraak over nodig. Ik moest hier ook denken aan een voorbeeld dat momenteel in het nieuws is. Het werk van Het Bouwdepot, dat kwetsbare jongeren een kans geeft om hun leven weer op de rit te zetten door ze een jaar lang een uitkering te geven en dus de financiële zorgen, die er ook zijn, bij ze weg te halen. De initiatiefnemers daarvan hebben veel schakelwerk moeten doen met gemeentes.

Spitten

Spitten heeft alles met diepte te maken. Soms kom je door de heersende spelregels niet verder. Dan moet je soms letterlijk de onderliggende structuren, die diep cultureel verankerd zijn, loswoelen. Datzelfde Bouwdepot loopt onder de nieuwe regering tegen grenzen aan die vinden dat deze regeling niet kan, want het werkt ongelijkheid in de hand, tussen gemeentes en tussen jongeren. Diep spitwerk over gelijkheid en gelijkwaardigheid is hier nodig. Het Bouwdepot is een voorbeeld van lapjes verder kansen geven om steviger te worden. De Zwarte Pieten-discussie deed zijn, achteraf succesvolle, spitwerk anders. Daar stond alleen dat beeld van het kinderfeest centraal en ze voerden actie.

Succesvol spitwerk draagt bij aan het afscheid nemen, het laten sterven van datgene wat was en het helpt het nieuwe te creëren. Dit is een taai proces, omdat regimebewakers gaan staan voor dat wat er was.

Een mooie opbrengst van de Masterclass

Tijdens de Masterclass zat Kinopolis vol met ruim 300 professionals, die de afgelopen decennia steeds vaardiger zijn geworden in veranderen in organisaties. In een ver-netwerkte samenleving zijn er echter meer en meer opgaven in het ecosysteem, waar organisaties deel van uitmaken. En er wordt meer en meer samengewerkt door betrokkenen uit die organisaties. Daar ontbreekt de hiërarchie en is niemand de baas. Daarnaast zijn het individuele burgers en informele organisaties die initiatiefnemer zijn om in hun buurt, wijk of regio bij te dragen aan de grote maatschappelijke ver-netwerkte uitdagingen. Juist zij hebben de drive en ook vaak de lokale kennis en ervaring om tot mooie en sterke lapjes te komen. Mits ze in staat zijn om het verbindingswerk met instanties voor elkaar te krijgen.

Maar omdat Hans een aantal keren aangeeft dat verbindingswerk ook andersom kan gaan, lijkt het mij een mooie opbrengst van deze ochtend als de ruim 300 aanwezige professionals uit al die organisaties, in het kader van schakelwerk, alert zijn op waar ze steun en deblokking kunnen bieden.

Hans Vermaak schreef recent zijn boek "De logica van een lappendeken". Dit boek biedt de theorie om het netwerkperspectief beter te begrijpen, een verbindingscyclus om dat in een werkwijze te vertalen en praktische handreikingen om ermee aan de slag te gaan. Een stevig houvast voor iedereen die de eigen invloed wil oprekken bij grote hedendaagse vraagstukken. Bestellen kan via: <https://hansvermaak.com/blog/publicaties/de-logica-van-de-lappendeken/>

Auteur:

Marguerithe de Man, programmamanager bij Sioo.