



*Verbindingswerk rond vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn*

# Logica van de lappendeken

Verbinden is een van de grote opgaven van deze tijd – zeker als het gaat om vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn. Denk aan thema's als inclusie, werkdruk of het versterken van zelforganisatie. Ze laten zich niet vangen in strakke plannen of vaste formats. In zijn nieuwe boek *De logica van de lappendeken* laat Hans Vermaak zien hoe je bij dit soort complexe vraagstukken toch verschil kunt maken: niet door te sturen van bovenaf, maar door klein te beginnen en verbindingen te weven vanuit je eigen lokale praktijk.

Auteur: **Sibrenne Wagenaar**

Voor dit themanummer *Connect* ging ik met Hans in gesprek over het belang van verbindingswerk, het verschil tussen samenwerken en 'knotworking', en de betekenis hiervan voor L&D-professionals. Want hoe draag je bij aan verandering als het systeem niet maakbaar is?

***Waar staat 'de logica van de lappendeken' voor en waarom is deze deken relevant voor complexe vraagstukken binnen en buiten organisaties?***

"In de kern is 'de logica van de lappendeken' eigenlijk een andere manier van kijken naar complexe vraagstukken", vertelt Hans Vermaak. "Vraagstukken waarbij niemand echt aan het roer staat, en waar een klassieke, planmatige aanpak het al snel aflegt tegen de weerbarstige werkelijkheid. Ik heb het boek geschreven met grotere maatschappelijke vraagstukken in gedachten, denk aan de energietransitie, de toekomst van de zorg of de mentale druk op jongeren. Maar ook binnen organisaties zie je zulke vraagstukken: duurzaamheid, inclusiviteit en sociale veiligheid, professionele autonomie in een wereld die steeds meer gereguleerd en geprotocolleerd raakt. Wat zich binnen de organisatie afspeelt, weerspiegelt wat er buiten gebeurt. Dit zijn thema's die veel mensen raken, maar waar niemand in z'n eentje verantwoordelijk voor is. Ze vragen om samenwerking over de grenzen van afdelingen, beroepen en organisaties heen – en dus ook om een andere manier van kijken en werken."

### **Verbinding**

In *De logica van de lappendeken* beschrijft Hans hoe verandering niet ontstaat



### **Over Hans Vermaak...**

Hans is zelfstandig adviseur, docent en onderzoeker. Hij is daarnaast senior research fellow bij NSOB en associate partner bij Sioo en Twynstra Gudde. Hij is ook bekend als auteur van *Leren veranderen*, *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken* en *Iedereen verandert: Nu wij nog*.  
[www.hansvermaak.com](http://www.hansvermaak.com)

door centraal gestuurde programma's, maar door kleinschalige initiatieven die met elkaar verbonden raken. "De lappendeken is voor mij een metafoor voor een netwerkachtige manier van werken. Die past bij situaties waar niemand het overzicht of de controle heeft. Dan moet je werken aan verbinding, stukje bij beetje."

***Je stelt dat sommige vraagstukken 'van iedereen en van niemand zijn'. Waarom schieten klassieke veranderaanpakken hier tekort? Wat maakt dat we naar jouw idee een andere manier van kijken en handelen nodig hebben bij dergelijke kwesties?***

Als L&D-professionals worden we vaak betrokken bij verandertrajecten die net

buiten de gebaande paden vallen. Het zijn onderwerpen waar veel mensen iets van vinden, maar waar niemand echt 'eigenaar' van is. Hans: "Als we het hebben over thema's als inclusie, werkdruk of herstelgerichte zorg, dan zijn dat vraagstukken die veel factoren en actoren raken. Ze zijn daardoor niet helder af te bakenen en niemand heeft er volledig grip op. Ik noem dit 'vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn'. Een klassieke veranderaanpak past waar vraagstukken vooral van 'jou' zijn: een overzichtelijke omgeving waarin je begrijpt wat er speelt, kan ontwerpen wat werkt en kan handelen binnen je cirkel van invloed. Een dergelijke aanpak gaat uit van een duidelijke eigenaar, gerichte sturing en een zekere mate van maakbaarheid."

"Bij 'vernetwerkte' vraagstukken daarentegen ontbreekt het overzicht. En dat blijft zo als je het omhoog delegeert." Bij deze vraagstukken past een aanpak die Hans 'complexiteitsmatching' noemt. Geen simpele oplossingen of centralistische sturing, maar een benadering die recht doet aan de dynamiek en gelaagdheid van zulke vraagstukken: "Je kunt wel degelijk verschil maken in je eigen lokale praktijk – je eigen lapje. Wanneer je de verbinding zoekt met anderen die aan hetzelfde grotere vraagstuk werken, ontstaat er iets wat je alleen nooit had kunnen bereiken."

***In je boek introduceer je het begrip 'verbindingswerk'. Wat houdt dit in en waarom is het zo belangrijk voor professionals die willen bijdragen aan verandering? Wat vraagt het van iemand om verbindingswerker te zijn in het dagelijkse werk?***

"Verbindingswerk is een manier om

vanuit je eigen praktijk bij te dragen aan iets groters, zonder dat je daar eerst een formele opdracht voor hebt gekregen. Je legt actief verbindingen met anderen die – ieder vanuit hun eigen plek – bezig zijn met hetzelfde bredere thema. Je werkt relationeel, over grenzen heen, vaak informeel en stap voor stap; niet met een strak plan, maar met gevoel voor wat er speelt. Verbindingswerk is allesbehalve vrijblijvend gepraat", gaat Hans verder. "Het vraagt om gerichtheid, om vakmanschap. Het gaat erom dat je iets doet wat verschil maakt – niet alleen voor jezelf, maar voor een breder vraagstuk waarmee je je verbonden voelt."

"De een denkt bij verbindingen meteen aan allianties tussen organisaties of aan transitietafels. De ander denkt aan leergemeenschappen en sociaal activiteiten. Een volgende ziet zichzelf al dwars door muren heen of misschien wel activistisch het debat aangaan over onderwerpen die cultureel vast lijken te zitten. Iedereen heeft zo zijn voorkeursgroeven. Net als de veranderkleuren ooit hielpen om te zien dat er meer veranderbenaderingen zijn waaruit je kan kiezen, zo leiden ook vele verbindingen naar Rome."

### Dimensies

"In verbindingswerk onderscheid ik drie dimensies. De eerste dimensie is die van spreidingswerk: professioneel verbindingswerk. Hierbij deel je kennis en ervaring met vakgenoten – dichtbij of verder weg – zodat je samen sterker wordt in wat je doet. Dat is niet alleen waardevol, maar ook inspirerend, omdat het over je eigen vak gaat. Het kan zelfs een inktvlekwerking hebben. Bovendien leent deze dimensie zich

voor veel leervormen; echt iets voor HRD-professionals zou je denken.”

“De tweede dimensie is die van schakelwerk: institutioneel verbindingswerk. Je zoekt actief de verbinding met mensen uit een heel ander vakgebied dan het jouwe. Je doet dat omdat wat zij doen, en wat jij doet, elkaar kan versterken. Misschien heb je een veelbelovende nieuwe praktijk ontwikkeld, maar stuit je op beperkende regelgeving. In zo’n geval schakel je met mensen die verstand hebben van beleid of wet- en regelgeving – niet jouw expertise, maar wel die van hen. Dat vraagt om vertaalwerk, want je spreekt niet vanzelfsprekend elkaars taal.”

“De derde dimensie betreft spitwerk: cultureel verbindingswerk. Thema’s als inclusie, duurzaamheid of doorgeslagen protocollering gaan dwars door vele organisaties heen. Cultuur kan je zien als een netwerk van relationele verbanden, waarin betekenissen worden bevestigd door bestaande machtsstructuren. Je ontsnapt er niet zomaar aan, dat vraagt om een diepere verkenning. Dat kan studieuze met een aantal gelijkgestemden, of je kunt juist vernieuwend handelen in je eigen praktijk, bijvoorbeeld door inclusie daar een stap verder te brengen. Of je kiest voor een meer activistische benadering en zoekt de publieke arena op. Je zoekt nieuwe verbindingen om vaste structuren te doorbreken.”

“Door slim allerlei verbindingen te leggen met anderen vergroot je je eigen invloed. Je hoeft het niet alleen te doen; juist door samenwerking ontstaat iets dat verder reikt dan jouw eigen lapje. Verbindingswerk

zet verandering niet vast in structuren, maar maakt het los. Het democratiseert verandering: iedereen kan eraan bijdragen, ongeacht functie of positie. Het biedt ruimte voor echte beweging, omdat het vertrekt vanuit wat er al gebeurt en mensen verbindt rondom dat wat ze belangrijk vinden.”

***Je hebt een verbindingscyclus van zes stappen ontwikkeld. Hoe helpt deze cyclus om werk te maken van verbindingen tussen initiatieven, afdelingen of organisaties?***

“De verbindingscyclus (Figuur 1) is geen strak stappenplan, maar een denk- en doe-hulp om beweging te krijgen in een vaak weerbarstige werkelijkheid.” Hans waarschuwt dat verbindingswerk weleens gezien wordt als vrijblijvend geklets. Maar, zegt hij, “als het geen ambacht is, kun je het beter niet doen. Het verlangt moeite om te zien wat zoal kan, waardoor het dan werkt, hoe je er handig in wordt.”

“Als iets werkt, willen we het liefst snel doorpakken en het model kopiëren. Maar in de logica van de lappendeken



Figuur 1. Verbindingscyclus

werkt opschaling anders. Niet door standaardisatie van een aanpak of structuur, maar door het versterken van verbindingsvaardigheden, zodat een andere manier van kijken en doen op veel plekken tot iets nieuws kan leiden.”

### **1. Casus oprekken**

Je start bij jezelf: wat is jouw lokale praktijk en welk breder vraagstuk, waarmee je je verbonden voelt, raakt daaraan? Door dat expliciet te maken, krijg je de neiging om iets extra's naast je lokale praktijk te doen om meer te bereiken: verbindingswerk.

### **2. Territorium verkennen**

Daarna ga je op zoek naar wie er nog meer met dat vraagstuk bezig zijn. Je kijkt over de grenzen van je eigen praktijk heen waar de aanknopingspunten liggen. Die zie je vooral als je het concreet houdt: namen en gezichten, wat er te halen en te brengen valt en dergelijke.

### **3. Verbindingsvariatie zoeken**

Hier vergroot je je handelingsrepertoire. Je kijkt bewust naar verschillende vormen van verbinding: spreidingwerk, schakelwerk, spitwerk – voorbij je gebruikelijke voorkeursgroef. In deze stap mag je 'wild zoeken'.

### **4. Strategisch selecteren**

Met de ideeën die je hebt maak je bewuste, begrensde keuzes: wie benader ik waarvoor op welke manier? Je doet namelijk niet alles wat kan: dan spreid je jezelf te dun. Je weegt waarmee je het meest kan bereiken.

### **5. Omgeving gidsen**

Zodra je met mensen verbindingen legt – zeker als daar voorheen niet zomaar bij hen aanklopte – dan roept dat vragen op.

Waarom kom je bij mij en waarom pak je dat zo aan? Want dat voelt 'gek'. Dan komt het moment waarop je uitlegt wat je aan het doen bent en waarom dat toch zo gek niet is en kan werken; vanuit de logica van de lappendeken. Hierdoor doen ze sneller mee of nemen wellicht zelf initiatieven.

### **6. Verbindingen weven**

Door het leggen van diverse verbindingen ontstaat er een weefwerk rondom je heen: jouw bijdrage aan een bredere lappendeken. Zo werk je aan het onderhouden van relaties, het aan elkaar knopen van inzichten en acties, en het levend houden van het vraagstuk waarvoor je het doet – niet eenmalig, maar voortdurend: afstemmen, confronteren, omwoelen, bijstellen, verder bouwen.

*'Je hoeft het niet allemaal te organiseren of aan te jagen. Je mag ook faciliteren, uitnodigen, loslaten ...'*

## **Knopen**

***Wat is het verschil tussen verbindingswerk en een netwerkaanpak, en wat betekent dat voor de werkwijze van L&D-professionals?***

“Waar verbindingswerk draait om het actief leggen van betekenisvolle verbindingen tussen mensen die vanuit hun eigen praktijk aan een vergelijkbaar vraagstuk werken, kent een netwerkaanpak vaak een organisatie van bovenaf. En daar wringt het,” zegt Hans. “Bij een netwerkaanpak heeft iemand bedacht hoe de rest zich

moet gedragen; controle en overzicht komen via de achterdeur weer binnen. Een lappendeken ontstaat als veel mensen verbindingswerk doen; netwerken zijn dus het gevolg van verbindingswerk en niet andersom.”

### **Doorbraak**

In een samenwerking tussen basisscholen en jeugdhulpverleners ontstond de vraag hoe de ondersteuning van kinderen met meerdere zorgen tegelijk – thuis, op school, in de wijk – verbeterd kon worden. Lange tijd werd dat geprobeerd met convenanten en beleidsstukken, maar de echte doorbraak ontstond pas toen professionals elkaar informeel begonnen op te zoeken. Een leerkracht belde een jeugdhulpverlener rechtstreeks, er ontstonden kortere lijnen, beter begrip, snellere hulp. “Ze begrepen elkaar beter, konden sneller schakelen, en het werkte eigenlijk verrassend goed – zonder dat er eerst een dik plan of akkoord aan vooraf was gegaan.”

Hans noemt dat *'knotworking'*: het aan elkaar knopen van dingen die al gebeuren. Niet een knoop, maar een heleboel knoopjes. Dit is voor L&D-professionals een belangrijke les: in plaats van een netwerk proberen te bouwen of te beheren, kijken naar waar de energie al zit en die versterken. Door bijvoorbeeld informele ontmoetingen te faciliteren, kleine experimenten aan te moedigen of verhalen zichtbaar te maken. En dat op

tallose plekken en manieren. En vooral: door anderen te ondersteunen om zelf die verbindingen te leggen als onderdeel van hun dagelijks werk.

***Je schrijft dat deze manier van werken ongemak oplevert voor mensen die van 'maakbaar, grijpbaar en uitrolbaar' houden. Kan dit ongemak juist ook waardevol zijn?***

“We hebben in organisaties decennialang waarden zoals eenheid, controle, transparantie en stabiliteit gevierd; alsof die altijd goed zijn. Een lappendeken werkt juist vanwege contrasterende waarden: doordat variëteit wordt gezocht, velen ondernemend zijn, subtiele aspecten meetellen en beweging centraal staat. Deze waarden moeten we leren waarderen en realiseren rond verknoopte opgaven. Dat is vaak ongemakkelijk, omdat het minder vertrouwd is en we er minder bedreven in zijn – maar juist daardoor komt iets in beweging. Zie het als een troostrijk perspectief: je hoeft het niet allemaal te organiseren of aan te jagen. Je mag ook faciliteren, uitnodigen, loslaten ...”

### **Tot slot**

***Wat zou jij L&D-professionals willen meegeven? Wat kunnen zij morgen al anders doen?***

“Zie jezelf niet alleen als opleider, maar ook als wever – iemand die verbindingen legt, beweging mogelijk maakt en anderen kan ondersteunen om dat ook te doen, stap voor stap. Zo kun je een bijdrage leveren aan de verspreiding van verbindingswerk als professionaliteit: het ontwikkelen van denken en doen. Of dat nou in opleidingen, coaching of experimenten is.”

“Daarnaast kun je groepen mensen ondersteunen om met opgaven aan de

slag te gaan, waarbij ze verbindingen met anderen nodig hebben om echt wat te bereiken. De uitdaging ligt erin hen te helpen om zich dat weefwerk al doende eigen te maken. Soms door verbindingen voor of met hen te organiseren, als tijdelijke hulpstructuur, maar vooral door hen te laten organiseren.”

“Tot slot kun je zelf tegen vraagstukken aanlopen die veel breder zijn dan je eigen praktijk, denk aan de vakontwikkeling van HRD of sociale veiligheid in je stad. Pak dan vanuit jouw praktijk je eigen weefwerk op om meer te bereiken.”

Wacht dus niet op een opdracht, een projectstructuur of toestemming van bovenaf om verschil te maken. Juist als L&D-professional zie je wat er speelt in de organisatie. Maak daar gebruik van: wat raakt jou persoonlijk, en waar zie je anderen die met iets soortgelijks bezig zijn? Zet die eerste stap. Nodig iemand uit voor een gesprek, breng mensen bij elkaar, deel een ervaring of stel een vraag. Begin klein. Voor mij zit de waarde van de lappendeken niet in het grote gebaar, maar in het lef om te beginnen en in grenzeloos veel leren door dat te doen. ♦

**Sibrenne Wagenaar** is redactielid van TvOO.

## Als je kiest voor inhoud.

**Hartger Wassink, Dubbeluitgave**

### **Er zijn als Leider**

Met dit gedeelte van het boek wil ik ideeën die je hebt over organisatie, leiderschap en samenwerken door elkaar schudden en binnenstebuiten keren. Zolang je over ‘de organisatie’ blijft praten, hou je het buiten jezelf.

### **Leider zijn in dialoog**

Met dit gedeelte van het boek wil ik ideeën die je hebt over organisatie, leiderschap en samenwerken door elkaar schudden en binnenstebuiten keren. Zolang je over ‘de organisatie’ blijft praten, hou je het buiten jezelf. Zolang je samenwerken blijft zien als vooral iets dat je medewerkers moeten doen, hoef je niet na te denken over hoe samenwerking er bij jou zelf eigenlijk uitziet.



Deze boeken zijn verkrijgbaar bij: **coachboeken.nl**



[www.kloosterhof.nl](http://www.kloosterhof.nl)