



# **DE LOGICA VAN DE LAPPENDEKEN**

**VERBINDINGSWERK ROND  
VRAAGSTUKKEN DIE VAN IEDEREEN  
EN VAN NIEMAND ZIJN**

**Hans Vermaak**

**Boom**

# INHOUD

Voorwoord 11

## 1 **Introductie** 13

- Waarom dit boek? 15
- Wat typeert de manier van kijken? 16
- Wat typeert de wijze van handelen? 16
- Hoe is het boek opgebouwd? 17
- Voor wie is dit boek? 18
- Waar past dit boek? 19
- Waar gaat dit boek niet over? 20
- Hoe gaat dit verder? 21

## 2 **Probleemschets en netwerkperspectief** 23

- 2.1 **Hedendaagse vraagstukken** 25
  - Grossieren in crises en transities 26
  - Vraagstukken van iedereen en van niemand 27
- 2.2 **Handelingsreflexen en vluchtreacties** 28
  - Drie handelingsreflexen 28
  - Onmacht en vluchtgedrag 30
  - Positieve en negatieve vermogens 31
- 2.3 **Vraagstelling en vertrekpunt** 32
  - Taaie vraagstukken 33
  - Situationeel denken 35
  - Basisprincipe: ingewikkeld doen over ingewikkelde opgaven 36
- 2.4 **De handelingsreflexen oprekken** 38
  - 1 Eilandreflex oprekken: gestage *verdieping* van vitale praktijken 38
  - 2 Omhoogdelegerreflex oprekken: *versnelling* door actie in veelsoortige arena's 42
  - 3 Breedoverlegreflex oprekken: *verbreding* door veelsoortige verbindingen 46
- 2.5 **Netwerken als verknoopt perspectief** 50
  - Passende metaforen 52
  - Enerzijds heel gewoon 54
  - Anderzijds hartstikke omstreden 55
  - Bij de les blijven 56
- 2.6 **Ter afsluiting** 58
  - Samenvattend 58
  - Verdiepend 59

- 3 Netwerkdelen rijker begrijpen 61**
- 3.1 Leren netwerken zoals het niet hoort 63**  
 Het nieuwe waarderen en het gebruikelijke relativiseren 63  
 Inspiraties voor genetwerkt denken 64
- 3.2 Sociale netwerkanalyse 65**  
 We maken deel uit van drie soorten netwerken 65  
 Soorten netwerken leren combineren 66  
 Zonder tegengas worden netwerken scheef en unfair 67
- 3.3 Rizomen als netwerkmetafoor 69**  
 Rizomen in beeld 69  
 Leren van een filosoof en een psychoanalist 70  
 Rizomenmetafoor als bril 72
- 3.4 Zwermen als netwerkmetafoor 73**  
 Zwermen in beeld 73  
 Leren van systeemdenkers 74  
 Zwermenmetafoor als bril 76
- 3.5 Patches als netwerkmetafoor 77**  
 Ecologische lapjes in beeld 77  
 Leren van een antropoloog (en haar collega's) 78  
 Patchesmetafoor als bril 81
- 3.6 De logica van de lappendeken 83**  
 Gemene delers 83  
 Lappendeken als koepelterm 85  
 Associaties met lappendekens als textielvorm 86
- 3.7 Ter afsluiting 92**  
 Samenvattend 92  
 Verdiepend 93
- 4 Lappendekens ontstaan door verbindingswerk van velen 95**
- 4.1 Act local, think global and ... connect territorial 97**  
 Eerste implicatie: iedereen kan wat (op zijn lapje) maar is ook een maatje te klein (de deken) 97  
 Tweede implicatie: invloed uitbreiden rondom je, op de grens van wat je aankunt 99  
 Derde implicatie: verbindingswerk beschouwen als deel van ieders vak en werk 100  
 Vierde implicatie: lappendekens groeien en verknopen zich als velen verbindingswerk doen 102
- 4.2 Verbindingswerk en verbindingscyclus 105**  
 Veranderingscyclus voor je lokale praktijk 106  
 Verbindingscyclus voor je verbindingswerk 109  
 Overeenkomsten en verschillen 111

<b>4.3</b>	<b>Casus oprekken</b>	113
	Een typisch verknoopt vraagstuk als ... bodemdaling	113
	Casustypering in drie delen	115
	Werken met creatieve spanning	121
<b>4.4</b>	<b>Territorium verkennen</b>	124
	Casusgebonden verkenning	125
	Struinen en landen in je territorium	126
	Visuele verbeeldingen: evidence wall en actorenkaart	128
<b>4.5</b>	<b>Ter afsluiting</b>	132
	Samenvattend	132
	Verdiepend	133
	<b>INTRODUCTIE WERKBLADEN VOOR CASUSWERK MET DE VERBINDINGSCYCLUS</b>	134
	<b>WERKBLAD 1 CASUS OPREKKEN</b>	136
	<b>1 Casus oprekken</b>	138
	<b>WERKBLAD 2 TERRITORIUM VERKENNEN</b>	140
	<b>2a Evidence wall</b>	142
	<b>2b Actorenkaart</b>	143
<b>5</b>	<b>Verbindingswerk anders begrijpen</b>	145
<b>5.1</b>	<b>Dimensies van verbindingswerk</b>	148
	Babylanddilemma	148
	Gemeenschappelijke taal	150
	Spreiden, schakelen en spitten	152
<b>5.2</b>	<b>Spreidingswerk: professioneel verbinden</b>	154
	Uitgangspunt	154
	Werkwijzen	156
	Omgevingen	158
	Idealen en valkuilen	160
<b>5.3</b>	<b>Schakelwerk: institutioneel verbinden</b>	162
	Uitgangspunt	162
	Werkwijzen	165
	Omgevingen	167
	Idealen en valkuilen	169
<b>5.4</b>	<b>Spitwerk: cultureel verbinden</b>	172
	Uitgangspunt	172
	Werkwijzen	174
	Omgevingen	178
	Idealen en valkuilen	181
<b>5.5</b>	<b>Ter afsluiting</b>	182
	Samenvattend	182
	Verdiepend	184

- 6 Verbindingsvariatie (leren) zoeken 185**
- 6.1 Seniorenwoningen in de stad: reden voor meer verbindingswerk? 188**
    - Breder kijken naar een vastlopend vraagstuk 189
    - Met heel andere partijen verbinden? 190
    - Nieuwe mogelijkheden en minder onmacht 191
  - 6.2 Creatief brainstormen over verbindingsmogelijkheden 192**
    - Denken in variatie, (nog) niet in selectie 192
    - Denken in mogelijkheden, niet in oplossingen 194
    - Denken in concreetheid, niet in compleetheid 196
    - Denken met elkaar, niet (te veel) alleen 198
  - 6.3 Verbindingsopties driedimensionaal oprekken 201**
    - Brainstorm verbreden met de verbindingdimensies 201
    - De dimensies verwarren en ontwarren 202
  - 6.4 Gevonden verbindingvariatie de maat nemen 206**
    - Spreidingsraster 207
    - Schakelraster 209
    - Spitraster 213
    - Uitzoomen en inzoomen 215
  - 6.6 Ter afsluiting 216**
    - Samenvattend 216
    - Verdiepend 217
- WERKBLAD 3 VERBINDINGSVARIATIE ZOEKEN 218**
- 3a Spreidingsraster 220**
  - 3b Schakelraster 222**
  - 3c Spitraster 224**
- 7 Strategievorming anders begrijpen 227**
- 7.1 Strategisch handelen in een lappendeken 230**
    - Strategievorming in klein verband 230
    - Begrenzen om meer te bereiken 232
    - Al doende beredeneren hoe je veel bereikt met weinig inspanning 234
    - Strategievorming in soorten en maten 236
    - Planmatige strategievorming niet overdrijven 237
    - Patroonmatige strategievorming in de vingers krijgen 239
    - Methodisch omgaan met kans en toeval 241
  - 7.2 Bricolagestrategie: ‘mindful’ kiezen voor wat potentie heeft 242**
    - Het wilde denken van Lévi-Strauss 243
    - Weick over improvisatie in onmogelijke situaties 244

	Sociale bricolage volgens Di Domenico	245
	Bricolageprincipes	246
	Potentialiteit inschatten	247
<b>7.3</b>	<b>Halterstrategie: ‘heedful’ kiezen omdat het anders kan lopen</b>	<b>248</b>
	Taleb over lukrake gebeurtenissen met grote impact	249
	Omgaan met causale opaciteit	251
	Enkele statistische kernbegrippen	253
	Halterprincipes	256
	(Anti)fragiliteit inschatten	259
<b>7.4</b>	<b>Ter afsluiting</b>	<b>260</b>
	Samenvattend	260
	Verdiepend	261
<b>8</b>	<b>Strategisch (leren) selecteren</b>	<b>263</b>
<b>8.1</b>	<b>Openbaarheidscentrum: reden voor strategievorming?</b>	<b>266</b>
	Huis op orde en eigen mensen op vlieghoogte brengen	266
	Openbaarheidscentrum!	
	Of werken aan vertrouwen en democratie?	267
	Nieuwe strategie voor een nieuwe fase: intuïtie toetsen en voeden	269
<b>8.2</b>	<b>Strategisch inschatten</b>	<b>270</b>
	Potentialiteit en (anti)fragiliteit van verbindingsopties	270
	Vergelijken in een selectiematrix en kiezen in drievoud	273
	Keuzesuggesties voor verbindingsopties	275
	Schatten en schuren	277
<b>8.3</b>	<b>Strategisch combineren</b>	<b>278</b>
	Schaven naar een set krachtige opties	279
	Schetsen naar onderlinge samenhang	282
	Beredeneren waardoor je zo het meest bereikt	283
<b>8.5</b>	<b>Ter afsluiting</b>	<b>287</b>
	Samenvattend	287
	Verdiepend	288
	<b>WERKBLAD 4 STRATEGISCH SELECTEREN: INSCHATTEN</b>	<b>290</b>
	4a Gescoord spreidingsraster	292
	4b Gescoord schakelraster	294
	4c Gescoord spitraster	296
	4d Selectiematrix	298
	<b>WERKBLAD 5 STRATEGISCH SELECTEREN: COMBINEREN</b>	<b>300</b>
	5a Weefpatroon-schets	302
	5b Strategieredenatie	303

<b>9</b>	<b>Omgeving gidsen</b>	<b>305</b>
9.1	<b>Logica: waarom je het zo doet zoals je het doet</b>	<b>308</b>
	Issue selling, not solution selling	308
	Verbindingsverhaal voor een navolgbare praktijk	310
	Metaverhalen voor een ruimer veranderperspectief	314
	Vensters, spiegels en humor	316
9.2	<b>Groei: meer bereiken zonder jezelf te overschatten</b>	<b>319</b>
	Groeien zonder te imploderen	320
	Kringgewijs gidsen	322
	Wat voor groeipatroon kan jouw werk veroorzaken?	326
	Spannender groeipatronen vanuit een lappendekenperspectief	329
9.3	<b>Ter afsluiting</b>	<b>332</b>
	Samenvattend	332
	Verdiepend	333
	<b>WERKBLAD 6 OMGEVING GIDSEN</b>	<b>334</b>
	6 Verbindingsverhaal	336
	Nawoord	339
	Literatuur	341
	Over de auteur	349

# VOORWOORD

**B**ij de afronding van een kenniswerkplaats over ‘vrijmoedig vernieuwen’ in 2019 vroegen we alle deelnemers terug te kijken op een intensief jaar en vooruit te kijken naar waarheen dat jaar hen wellicht ging leiden. Als docenten blikten we ook vooruit door te vertellen hoe wij ons verder gingen ontwikkelen en welk boek we altijd nog wilden schrijven. Bij mij bleek dat een boek met de titel *De logica van de lappendeken*.

In mijn spiekbriefje van die dag staat: ‘Er zit een spanning tussen diepgang en omvang. En die is ongemakkelijk, want bij transities wil je beide. Kies je toch voor een van de twee, dan verlies je. Meestal sneuvelt dan kleinschalig diepgaand veranderen waardoor grote visies loszingen van ambachtelijke professionals of leefwereld-dynamiek. Maar als je juist op lokale diepgaande initiatieven inzet, is er onrust of dat opgeteld wel genoeg voorstelt, of het tijdig genoeg groeit, of anderen het echt overnemen. Kortom: of je zo de grote problemen van deze tijd oppakt.’

Dit thema heeft me nadien niet meer losgelaten. Deels omdat vraagstukken van deze tijd me raken, maar ook omdat ik vind dat mijn vakgebied daar best krachtiger antwoorden op mag vinden. Dat heb ik geprobeerd en dat deel ik hier. Voor mij bouwt dit voort op eerder werk over complexe opgaven: het boek *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken* in het bijzonder. Het omhelst ook de gedachte dat de belangrijkste veranderaars juist lokaal te vinden zijn, waar ze met hun neus boven op de vraagstukken zitten en die daardoor het best weten te begrijpen en hanteren. Ik bepleitte dat ook in *Iedereen verandert, nu wij nog*.

Tegelijkertijd is dit boek een breuk met die eerdere publicaties, want ik kon in veel veranderkundig denken maar beperkt munitie vinden voor een passende manier van denken en doen voor vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn. De totstandkoming van dit boek werd daardoor een lappendekenachtig proces. Door verschillende draden te volgen naar andere kennisgebieden voor meer inspiratie, door concepten uit te werken en op diverse plekken te doceren en door in allerlei praktijken te testen wat werkt. Veel onderzoekend sprokkelwerk om te komen tot beter begrip en krachtiger handelen. Rond thema’s variërend van ouderenzorg, duurzame handelsketens, cybersecurity tot het omgaan met de covidpandemie. Dat alles weefde het boek in elkaar: een antwoord op wat ik zocht, maar anders dan ik vooraf had verwacht.

Het boek is tot stand gekomen in samenwerking met vele anderen. Ik spreek in het boek meestal in de eerste persoon, als degene die het lappendekendenken uit de doeken doet, maar eerlijk gezegd kun je dat beter als ‘wij’ lezen. Bijna alles is op een of andere manier in wisselende samenstellingen bedacht en getest ...<sup>1</sup> Ik wil hier dank

---

<sup>1</sup> Net zo geldt dat als ik in de hij-vorm spreek over bepaalde actoren, dat ook gelezen kan worden als zij of hen.



uitspreken richting vakgenoten die mee opliepen: klanten, adviseurs, onderzoekers, schrijvers, denkers, docenten. Ik vond het bijzonder dat velen warmliepen om iets wat nog in wording is te verkennen en steviger te maken. Ik wil er een paar uitlichten.

Allereerst de gemeente Amsterdam waar ik al jaren – met plezier – mag meedenken met veranderaars die op allerlei onderwerpen hun stinkende best doen. De gemeente bood een warme omgeving om enkele lappendekenleergangen te organiseren om de koppeling tussen theorie en praktijk uit te testen en om aanpalend onderzoeken en maakwerk te doen. Ik dank de participanten voor het gestage geploeter om opgaven te benaderen met dit soort denken en voor de lessen die zij deelden. In het bijzonder bedank ik medeorganisatoren Kitty Sachs, Brigitte de Bruin, Joanneke van de Pol en Stanley Wylenzek met wie ik nauw kon optrekken op een manier die ik ervoer als uniek en hartverwarmend.

Daarnaast speelde Leike van Oss een lavende rol als fervente en verwante studiebol en medebegeleider van twee reeksen theorieateliers waarin we ons suf lazen rond thema's aan de randen van ons vakgebied: die boden voeding voor dit boek. Mark van Twist speelde een inspirerende rol als sparringpartner en taalmeester in het verkennen van nieuwe denkrichtingen, zoals in onze 'pop-ups rond vrijmoedig vernieuwen' en het NSOB-onderzoek naar experimenteren en opschalen. Gelbrich Feenstra was een inspiratie in haar wonderlijke combinatie van quilter, vakmens en vriendin. Ik dank verder mijn uitgever Boom, in het bijzonder Paul de Kuyper, voor de vanzelfsprekendheid om een nieuw boek op te pakken en er iets moois van te maken. Alle genoemde mensen dank ik ook voor secuur proeflezen van een ruwe eerste boekversie. Dat geldt ook voor Gertjan de Groot op wie ik wederom een beroep mocht doen om een veranderboek kritisch de maat te nemen. Ik dank verder Mary Ramsey Keasler die mij haar quilt *Not easy being green* liet gebruiken voor de cover: de veelsoortigheid, de verbindingen en de impressie van 'groei' in dat doek passen bij de thematiek van dit boek (nog los van de titel). Tot slot bedank ik Eileen Moyer, mijn grote liefde, wier nieuwsgierige geest en intellectuele rijkheid mij over de jaren in richtingen stuurde waar ik anders nooit was uitgekomen. Het werk van Anna Tsing is daar een voorbeeld van.

Ik ben dankbaar dat ik vele jaren terug in een vakgebied ben gerold – de veranderkunde – waarop ik nog steeds niet uitgekeken ben en waarin ik kan blijven leren. Die bagage speelt een wezenlijk rol om me te verhouden tot weerbarstige vraagstukken rondom me. Ik ervaar dat als een privilege. Het heeft me in staat gesteld dit boek te schrijven. Ik ben benieuwd naar de reacties van anderen die ook proberen zich te verhouden tot dat soort vraagstukken en vooral wat zij ervaren en leren als ze met deze ideeën in de praktijk werken.

*Amsterdam, december 2024*  
*Hans Vermaak*

# 1

HOOFDSTUK

## Introductie

Dit is een boek over vraagstukken die van iedereen en niemand zijn. Of het nou gaat om veilige buurten, duurzame producten, minder armoede of ongelijkheid, of om mobiliteit voor iedereen, vrede en veiligheid of respectvolle omgangsnormen: allemaal worden ze gekenmerkt door complexiteit, waardoor ze organisatiemuren overschrijden en niemand in staat is die vraagstukken te begrijpen of te beheersen.

## Waarom dit boek?

*Wat als de traagheid en onmacht die we soms ervaren rond complexe vraagstukken niet alleen beantwoord worden met grote verander- en transitieplannen maar die plannen ook aan die traagheid en onmacht bijdragen?*

*Kunnen we beter begrijpen waardoor dat gebeurt? En is er dan een andere denkwijze voor dat soort veranderingen voorhanden? Hoe vertaalt die zich naar een handelswijze voor eigen casuïstiek?*

**B**ovenstaande vragen vormen de reden voor dit boek. Er komen verschillende dingen in samen. Ten eerste dat er op dit moment allerlei hardnekkige vraagstukken breed spelen. Ten tweede dat er juist rond dat soort vraagstukken heel wat onmacht en ongemak is. En ten derde dat allerlei veranderknow-how die zinnig is rond eenvoudiger vraagstukken bij deze grote vraagstukken de boel juist weerbarstiger kan maken.

De strekking van dit boek is dat er meer kan dan we denken. En dat je – ook en juist bij grote en meeslepende vraagstukken – niet aan de zijlijn hoeft te staan, ook al gaan die vraagstukken ieders macht en verstand te boven. Het boek verkennt en versterkt het idee dat ieder van ons mogelijkheden heeft om ook dan zijn invloed te laten gelden. Ik relateer daarmee opzettelijk een streven naar centrale sturing en overzicht. Dat streven mag er zijn, zolang het maar niet ten koste gaat van dat velen zich mogen en kunnen bemoeien met wat er speelt in hun eigen omgeving. De variëteit van actie en verbinding die daardoor ontstaat is de enige soort respons die opgewassen is tegen de complexiteit van de vraagstukken die nu spelen. Een hang naar centrale sturing en overzicht is voor beginners en voor simpeler opgaven.

Ik bespreek daarom enerzijds een andere manier van kijken: er is bij dit soort lastige vraagstukken een ander perspectief nodig om ze te hanteren. Anderzijds ga ik in op een andere handelswijze om aan dat perspectief handen en voeten te geven.

## Wat typeert de manier van kijken?

*Dit boek gaat over een bepaald soort vraagstukken: vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn.*

Denk aan vraagstukken die complex zijn: er spelen veel factoren en actoren een rol in een veelheid van initiatieven. Dat zijn vaak vraagstukken waarbij we nu ervaren dat we te traag tot wezenlijke oplossingen komen.

Nota bene: het gaat dus *niet* over overzichtelijke, maakbare opgaven.

*Ik benadruk een perspectief dat het meest geschikt is om die vraagstukken aan te kunnen: een netwerkperspectief, hier verwoord als lappendekenbenadering.*

Denk aan een veelheid van praktijken en arena's waar mensen op een of andere manier werken aan die meeslepende vraagstukken, plus aan een wirwar van veelsoortige verbindingslijnen tussen die praktijken en arena's. Dat alles tezamen kan een genetwerkt antwoord vormen dat opgewassen is tegen de verknooptheid van de problematiek. Stel je hierbij wilde vormen van lappendekens voor. Verzamelingen van lapjes (die staan voor de vele praktijken en arena's) in velerlei vormen en kleuren, op allerlei manieren aan elkaar gestikt, zonder dat vooraf is bedacht hoe het eruit gaat zien en zonder duidelijke randen: *crazy quilts*.

Nota bene: het gaat dus *niet* over een netwerk als een maakbare organisatievorm, maar over allerlei organische netwerkverbanden waarover niemand controle of overzicht heeft (of hoeft te hebben). In de metafoor van lappendekens moet je dus ook niet denken aan keurig gestikte, vooraf ontworpen, netjes geordende blokpatronen.

## Wat typeert de wijze van handelen?

*Ik bespreek een werkwijze om zelf meteen bij te dragen aan zo'n genetwerkt antwoord: verbindingswerk rond de eigen lokale praktijk.*

Denk aan hoe velen op eigen initiatief verbindingen kunnen weven rondom een eigen lokale praktijk, op de plekken waar die praktijk het werk van anderen raakt of kan raken. In die verbindingen schuilen krachtige mogelijkheden om met anderen meer te bereiken rond een breder vraagstuk, iets wat niet denkbaar of doenbaar is op een andere manier. Hoe meer mensen weefwerk doen, hoe sterker de lappendeken.

Nota bene: het gaat dus *niet* om één gezamenlijke netwerkaanpak, maar juist om gespreid leiderschap. Iedereen rekt zijn eigen invloed op, op de grens van wat iemand aankan. Dat gaat verder dan een netwerkaanpak (van wie dan ook), het gaat over dat het netwerk het aanpakt.

*Ik reik een ambachtelijke manier van werken aan om dat weefwerk te doen: een verbindingscyclus die bestaat uit zes fasen.*

Kenmerkend voor verbindingswerk is dat het met veel onzekerheid gepaard gaat. Kansgedreven vind je je weg naar betekenisvolle uitkomsten die zelden vooraf voorstelbaar zijn. De verbindingscyclus biedt houvast om dat doortastend te doen. Denk aan een doorgaande manier om op menselijke maat steeds je invloedssfeer op te rekken, de context beter te begrijpen, nieuwe verbindingsmogelijkheden te ontdekken, slimme en drastische keuzes te maken, om er vervolgens impact mee te realiseren.

Nota bene: zo'n verbindingspraktijk vervangt *niet* je lokale praktijk, maar staat er naast en is er gelijkwaardig aan. In die zin vult de verbindingscyclus de klassieke verandercyclus aan die prima blijft werken binnen zo'n lokale praktijk.

## Hoe is het boek opgebouwd?

In hoofdstuk 2 en 3 ga ik in op het netwerkperspectief als manier van kijken en hoe dat perspectief past bij vraagstukken die van iedereen en niemand zijn. Ik verken de werkingsmechanismen van zo'n perspectief en vat die verkenning samen in zes kenmerken van een lappendekenbenadering.

Ik ga in hoofdstuk 4 tot en met 9 in op hoe je je verbindingswerk kunt vormgeven. Dat doe ik aan de hand van een verbindingscyclus die bestaat uit zes doorgaande activiteiten (en die cyclus contrasteer ik met een 'gewone' verandercyclus). Figuur 1.1 typeert de verbindingscyclus en laat zien waar welke fase in het boek aan bod komt. Ik behandel daarbij steeds eerst theorie voor ik praktische handreikingen geef.

**FIGUUR 1.1** Fasen van de verbindingscyclus

Je kunt dit boek van voren naar achteren lezen: het is geschreven als een doorlopend verhaal. Hoofdstukken 6 en 8 hebben het meest een stappenplan-karakter: die zijn het best leesbaar als je een eigen casus bij de hand hebt. Is dat niet zo, dan kun je die ook even overslaan.

Ik raad je echter aan om vanaf het begin eigen casuïstiek er al bij te trekken. Probeer na het lezen over een fase van de verbindingscyclus die dan meteen uit op je eigen casuïstiek. Daarbij helpen de werkbladen na hoofdstuk 4, 6, 8 en 9. De theorie vertalen naar eigen casuïstiek lukt het best met vallen en opstaan: juist dan blij je de ideeën erachter pas goed te begrijpen. Dat werkt extra goed als je de vertaling met anderen samen doet. Want het venijn zit in het klein: juist grote ideeën manifesteren zich het scherpst in alledaags handelen.

## Voor wie is dit boek?

Voor iedereen die zich wil verhouden tot bredere vraagstukken, ook al gaan die hun eigen taken te boven. Deze mensen kunnen overal en nergens zitten, want taaie (maatschappelijke) vraagstukken raken veel personen op allerlei plekken. Die kunnen elk op hun manier wat betekenen. Daarmee is dit net zo goed een boek voor werkvloeren als voor bestuurskamers, voor uitvoerende doeners als voor adviserende meedenkers, voor burgers als voor instituties, voor politieke dieren als voor vakmensen en voor de publieke sector als voor de private sector. (Het boek is wel vooral ontstaan en getest in de publieke sector, dus je vindt die het meest terug in voorbeelden.)

Denk aan beleidsmakers en bewindspersonen die geen genoegen meer nemen met het uitzetten van de grote lijnen en daar draagvlak voor vinden. Ze willen wellicht ontsnappen aan de verwachting dat ze op alle vragen steeds alle (en dus te simpele) antwoorden hebben. Ze gaan liever eens een paar spaden dieper. Bij mensen die vooral binnen hun organisatie opereren, kan het gaan over hoe ze hun vleugels voorbij die muren kunnen uitslaan. Bij innovators met krachtige praktijken kan het gaan over hoe ze innovaties delen, laten groeien en weten in te bedden. Bij gemeenschapsvormers kan het gaan over hoe ze formele arena's beïnvloeden, maar er niet door opgeslorpt worden.

Bij partijen die soms gezien worden als een 'afvalputje' voor alle problemen van de wereld (denk aan de zorgsector, onderwijswereld of politie) kan het gaan over hoe zij ervoor zorgen dat ze niet alles op hun bord krijgen. Bij zakenlui kan het gaan over hoe zij niet alleen in markten opereren maar net zo goed in beleidsarena's, zakelijke partnerships en ecosystemen. Bij activisten kan het gaan over hoe zij niet alleen druk willen zetten om issues te agenderen, maar ook de grenzen van nieuwe praktijken willen opzoeken en oprekken. Voor mensen die van transitiewerk hun vak maken, kan het gaan over hoe je ontsnapt aan een regierol waarin jij steeds harder rent en anderen juist meer gaan hangen.

Wat al deze mensen gemeen hebben, is dat ze hun rol en invloed oprekken. Als dat is wat je zoekt, past dit boek bij je. Dat heeft niet zoveel met functie- of opleidingsniveau te maken. Juist allerlei professionals die met hun poten in weerbarstige praktijken staan, zoals schuldhulpverleners, groene ondernemers of schooldocenten, verdragen complexiteit soms beter dan mensen die daar verder weg van staan in beleidsarena's of stafafdelingen. Het beperkt zich evenmin tot werkomgevingen: ook burgers of activisten kunnen die weerbarstigheid opzoeken en hun invloed willen oprekken.

## Waar past dit boek?

Dit boek past in een golf(je) publicaties over hoe je vraagstukken over institutionele grenzen kunt aanpakken. Denk aan literatuur rond opgavegericht werken, netwerkdenken, alliantievorming, *social design*, burgerparticipatie, *boundary spanning*, transitiedenken, gebiedsgericht werken, tussendenken en dergelijke. Allemaal stromingen die – elk op een eigen manier – kijken naar verbindingswerk over muren heen.

Die veelheid is inspirerend en verwarrend tegelijk. Inspirerend is dat deze benaderingen nadruk leggen op meerdere aspecten (sociaal naast fysiek bijvoorbeeld), arena's (formele stakeholders, maar burgers net zo goed), dynamieken (onderhandelend plus lerend) en pretenties van sturing (centrale regie naast gespreid activisme). Die meervoudigheid doet recht aan het caleidoscopisch karakter van deze vraagstukken. Geen van de stromingen heeft daarbij de wijsheid en het ultieme



antwoord in pacht. Het is wel verwarrend dat het nog schimmig is hoe die stromingen zich tot elkaar verhouden: waar werkt de ene benadering goed en waar de andere, waar lijken ze op elkaar en waar verschillen ze? Maar dat hoort bij een vakgebied in wording, denk ik.

Ik zie dit boek als een veranderkundig boek over dit onderwerp: het gaat over hoe je iets voor elkaar kunt krijgen, ook als het moeilijk is. Dat is waar veranderekunde om draait: steeds beter begrijpen, slimmer vormgeven en krachtiger handelen om verschil te maken in de praktijk – met munitie vanuit de theorie. Het past daarmee in de wereld van de organisatie- en bestuurswetenschappen.

De afgelopen jaren vond ik het nodig mijn veranderkundig denken te verrijken met allerlei inzichten aan de rand van dat vakgebied. Multidisciplinair denken en doen past niet voor niets onlosmakelijk bij dit soort uitdagingen. Ik zocht bijvoorbeeld een beter begrip van sociale bewegingen, ecologische verbanden, culturele onderstromen en eigen ongemak. Daardoor refereer ik aan antropologen, ecologen, psychologen, sociologen, filosofen en kunstenaars. Je pikt door het lezen van dit boek daardoor eclectisch graantjes mee uit andere disciplines.

## Waar gaat dit boek niet over?

Veranderekunde gaat vanouds over veranderingen die binnen de eigen invloedssfeer passen: eigen praktijken die je aanpakt, eigen organisaties die je transformeert. Dat gaat soms over simpele veranderingen, soms over complexe. De diepgang kan stevig zijn, maar de omvang is afgebakend. Ik benadruk graag: die ‘lokale’ insteek is en blijft zinnig en van belang.

Ik betoog in dit boek echter dat dat maar de helft van het werk is bij allerlei bredere vraagstukken. Dat betekent dat je lokaal mooi werk doet en zorgt dat organisaties goed draaien *naast* dat je grensoverschrijdend wilt samenwerken om meer te bereiken. Je doet aan twee soorten verandering tegelijkertijd: binnen je invloedssfeer *en* aan de randen ervan. In dit boek ligt de focus op die tweede aanvullende vorm van veranderen: verbindingswerk om met anderen op te trekken buiten jouw lokale praktijk (en vaak ook buiten je organisatie) om samen meer verschil te maken. Ik doe dat omdat we daar in de praktijk minder aandacht voor hebben en ook minder knowhow hoe we dat verstandig kunnen doen.

Ik ga niet in op hoe je in lokale praktijken krachtig verandert. Daarvoor verwijs ik gemakshalve naar eerdere boeken die juist dat belichten. Voor wie houdt van een verhalend boek dat makkelijk leest: *Iedereen verandert – nu wij nog*. Voor wie van handboeken houdt die houvast bieden: *Leren veranderen*. En voor veranderaars die vooral de diepte in willen en complexiteit niet schuwen: *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*.

## Hoe gaat dit verder?

Ik hoop dat velen dit boek aangrijpen om met de lappendekenbenadering aan de slag te gaan, zo meer bijdragen aan taaie vraagstukken en al doende meer ontdekken over genetwerkt veranderen. Het gedachtegoed kan zo hopelijk breder steun bieden, weerklank krijgen en meerwaarde hebben. Ikzelf ben er niet klaar mee: er zijn heel wat vragen die resteren, professionele handreikingen en voorbeelden die aandacht verdienen en samenwerkingen die lonken. Dat past ook goed in een lappendekenbenadering.

Dit boek sluit aan bij de actualiteit: netwerkachtig denken en verbindingswerk is populair en die populariteit groeit. Tegelijk denk ik dat veel van die nieuwe manieren van denken niet ver genoeg gaan of verwateren als ze landen in de praktijk. Dat oud denken er al snel weer insluipt. Ik heb mijn best gedaan juist het gangbare denken met theorie op te rekken en met praktijkhandreikingen de vertaling naar handelen zo congruent mogelijk te houden. Ik merk zelf dat lappendeken-denken en weefwerk-handelen dan een breuk veroorzaken met hoe het meestal gaat. Dat het een fundamenteel andere manier van werken is. Dat is ook de waarde ervan. En dat gaat – ook voor mij – verder dan ik dacht.

Ik wens elke lezer die ontregeling en inspiratie toe. We zullen zien.

HOOFDSTUK

# 2

## Probleemschets en netwerk- perspectief

In dit hoofdstuk verken ik met grote stappen wat het probleem is met vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn en wat voor manier van denken ons verder kan helpen. Enerzijds sta ik stil bij wat we al weten over het aanpakken van taaie vraagstukken en anderzijds verken ik wat het betekent als we drie handelingsreflexen die ons in de weg zitten oprekken tot iets wat ons verder brengt. Dat brengt mij bij een netwerkperspectief dat vertrouwd lijkt in ons alledaagse leven maar tegelijk in organisaties best omstreden is.

## 2.1 HEDENDAAGSE VRAAGSTUKKEN

Er zijn heel wat vraagstukken die veel mensen raken, waar druk op staat om tot vernieuwing te komen, waar weerbarstigheid voelbaar is. Verandering lukt blijkbaar niet zomaar. In het oog springen allerlei duurzaamheidsthema's: klimaatopwarming, stikstofaccumulatie, uitsterven van insecten, bodemdaling, stapeling van afval, slinken van grondstoffen. Ze raken aan uitdagingen als hoe Nederland mobiel blijft, hoe je energietransitie vormgeeft, hoe een circulaire economie kan groeien, hoe uitstoot van industrie kan afnemen en hoe landbouw moet hervormen.

Dat soort opgaven is wellicht extra uitdagend, omdat ons land vaak meer te doen staat dan wie ook. Doordat we dichtbevolkt zijn, we een doorvoerland zijn, onze gasbel de wederopbouw hielp, we een concentratie van chemische industrie hebben en bovendien de meest intensieve landbouw en het meest herverkavelde landschap ter wereld. We denken over onszelf nog vaak als gidsland, maar op heel wat vlakken hebben we juist door die eerdere prestaties nu meer werk te doen dan anderen.

Daarbij komt dat voortgang in eigen land vaak gepaard gaat met het exporteren van (milieu)schade naar elders: vervuilende auto's naar Afrika, vuile industrieën naar Oost-Europa, ontbossing voor sojateelt in de Amazone, afvalexport naar wie het wil hebben. En meer. Het is een fenomeen van meer rijke landen overigens, maar het heet niet toevallig *the Netherlands fallacy* (Ehrlich e.a., 1971), omdat wij er best gevorderd in zijn. Nemen we daar verantwoordelijkheid voor, dan is er extra veel te doen. Immers, ook als ons wagenpark elektrisch is, rijden onze oude auto's rond in landen waar wetgeving en/of economie net wat zwakker is ...

Duurzaamheid is bovendien niet het enige thema. Ook in andere hoeken zijn er dit soort uitdagingen: hoe zorgen we ervoor dat jeugdzorg niet de hemel in groeit en dat ouderen mooi oud kunnen worden ook al lijkt verpleegzorg voor iedereen onbetaalbaar? Hoe zorgen we dat we epidemieën voorkomen of beter beheersen? Hoe gaan we om met migrantenstromen in een samenleving waar gemeenschapszin onder druk lijkt te staan? Hoe zorgen we dat er überhaupt genoeg huisvesting is voor een groeiende bevolking bij stijgende waterstanden? En hoe geven we goed onderwijs vorm bij hardnekkige docententekorten, toenemende laaggeletterdheid en doorgaande bezuinigingen?

Hier dwars doorheen loopt nog van alles dat gaat over onderlinge verhoudingen. Hoe gaan we om met sociale onveiligheid en racisme, juist ook in situaties waarin macht een rol speelt? Met de groeiende kansenongelijkheid? Of met de onbetaalbaarheid van wonen in grote steden voor starters en jonge gezinnen? Wat te doen aan ondermijnende criminaliteit die wellicht groeit waar ongelijkheid en uitzichtloosheid opduikt? En hoe hanteren we de onveiligheid die daar deels weer een gevolg van is?

## Grossieren in crises en transities

Er zijn zo veel vraagstukken waar druk op staat om tot vernieuwing te komen. Je kunt je afvragen of daadkrachtig handelen op zoveel vlakken eigenlijk wel denkbaar is. En als het al denkbaar is, is het überhaupt betaalbaar in een economie waar de herstellkosten van de destructie van eerder behaalde winsten opgehoest moeten worden? Herstellkosten die die winsten ook nog eens overstijgen. Denk aan decennia gebruik van fossiele brandstof, het bouwen van een non-circulaire economie en het scheppen van mondiale ongelijkheid. Wellicht vallen die rekensommen mee als we anders waarderen en eerlijker boekhouden wat de wereld en de aarde rijker maakt en wat niet. Dan blijken sommige kostenposten alsnog investeringen te zijn en blijken winsten niet gebaseerd op genegeerde rijkdommen. Maar zelfs als het denkbaar en betaalbaar is, lukt het dan om er met z'n allen genoeg de schouders onder te zetten? Is het doenbaar?

Het lijkt misschien heftig: al die uitdagingen op een rij. Maar het is niets nieuws. Of anders gezegd: het is continu in het nieuws. Bijna iedereen heeft er dus weet van en zelfs als je het nieuws ontloopt, kun je veel vraagstukken aan je water aanvoelen. Dit is het welbekende palet van onze hedendaagse vraagstukken. Ze staan ook niet los van elkaar. Een virusuitbraak als covid of vogelgriep is bijvoorbeeld gerelateerd aan intensieve veehouderij, afbraak van ecosystemen en grenzeloze mobiliteit. Kansongelijkheid wordt versterkt door woningnood. En als je al een woning weet te bemachtigen dan staat die zomaar in een gebied met bodemdaling, loopt die achter in de energietransitie en moet je langer forensen, wat weer de mobiliteitsproblemen raakt. De vraagstukken zijn verknoopt.

Twee woorden komen vervolgens het meest omhoog bij deze vraagstukken. Het eerste woord is 'crisis'. Je hebt de stikstofcrisis, de migratiecrisis, de energiecrisis, de financiële crisis, de veiligheidscrisis, de wooncrisis en ga zo maar door. Het is een stapeling van crises. Eind 2022 riep de NOS dat jaar daarom uit tot het jaar van de crises. Maar de jaren erna zijn niet heel anders: hetzelfde rijtje is niet zomaar van tafel. Het gevoel van veelheid en urgentie net zo min. De druk is en blijft voelbaar. De crises zijn niet van vandaag of gisteren – en ze blijven ook morgen nog.

Het andere woord dat aan de vraagstukken gekoppeld wordt, is 'transitie'. Energie- en grondstoffentransities, landbouw- en voedseltransities, transitie van jeugdzorg en ouderenzorg, en meer. Waar bij 'crisis' de druk voelbaar is, voel je bij 'transitie' meer de hoop op daadkracht. Het gaat vaak om het zoeken (vooralsnog meer dan het hebben) van een aanpak waarmee we de problemen aankunnen. Er horen meestal kwalificaties bij als 'grootschalig' en 'integraal', net als 'transformatief'. Het toont een verlangen om alles breed en diepgaand te doen. En graag snel een beetje. Al die transitiedrukke vlakt echter de criseservaring niet uit. Zo snel blijken we niet van deze vraagstukken af te komen.

## Vraagstukken van iedereen en van niemand

Een van de kenmerken die daarbij in ieder geval een rol spelen, is dat het vraagstukken zijn die van iedereen en niemand lijken. Dat heeft dat rijtje crises en transitie gemeen. Ze raken iedereen en alles: multiactor en multifactor. Die twee versterken elkaar ook: hoe meer aspecten aan de orde zijn, hoe meer partijen betrokken zijn. Ofwel omdat het hen raakt, ofwel omdat ze er kennis van hebben, er belangen spelen of ze in potentie wat bij te dragen hebben. Hoe groter die diversiteit van actoren, hoe meer die hun eigen beleving en zienswijzen meenemen. Wie er dan in actie moeten komen is daarmee meteen een puzzel. Allemaal tegelijk: vraagstukken van iedereen? Of ga je op elkaar zitten wachten? Een dynamiek die Charles Osgood ooit ridiculiseerde in zijn *Responsibility poem*. Dan worden het vraagstukken van niemand: verweesde vraagstukken.

### Responsibility poem

Er waren eens drie mensen: 'Iemand', 'Iedereen' en 'Niemand'. Op een dag moest er een belangrijke opdracht worden vervuld. Iedereen werd gevraagd dit te doen. Iedereen dacht echter dat iemand het wel zou doen. En hoewel iedereen het kon doen, deed Niemand het. Hierdoor werd iemand boos, omdat het de taak was van Iedereen en nu had Niemand het gedaan. Iedereen dacht dat iemand het had kunnen doen, maar Niemand had zich gerealiseerd dat niet iedereen het wilde doen. Aan het eind beschuldigde iedereen iemand omdat Niemand deed wat iedereen had kunnen doen.

Je kunt bovendien niet zomaar afgrenzen waar de vraagstukken ophouden. Stikstofproblemen spelen sterk in bepaalde regio's, maar ook landsbreed en internationaal. Migratiedynamiek is niet een probleem binnen onze grenzen, maar dwars erover. De vraagstukken zijn dus meerschallig van karakter. Morton (2018) beschrijft bijvoorbeeld mooi hoe duurzaamheid als opgave mensen raakt 'als persoon', maar mensen net zo goed raakt 'als soort'. We hebben onszelf als persoon in de houtgreep door ons optreden als *human species*. Dat laatste is een veel breder en langer spelende dynamiek dan je in je eentje kunt oppakken. Waar 'breder' verwijst naar meerschalligheid, verwijst 'langer' naar meertijdigheid: ze spelen nu en verlangen nu actie, maar ze verlangen ook een lange adem. Afname van diversiteit of klimaatopwarming zijn niet van vandaag of gisteren en je daartoe verhouden speelt langer dan vandaag of morgen. Daarmee heb je alleen nog maar meer betrokkenen.

## Meertijdigheid?

Is duurzaamheid een probleem veroorzaakt door de *great acceleration* van productie en consumptie sinds de jaren 40 mogelijk gemaakt door fossiele brandstof? Of gaat het over 12.000 jaar agricultuur waarin de fundamentele verstoring van natuur zijn bedding kreeg? Of zit het er ergens tussenin: met de industriële revolutie en de groei van het kapitalisme in de achttiende eeuw? Of met de invasie en genocide van de Amerikaanse continenten in de vijftiende eeuw en het er opvolgende kolonialisme met plantages en slavernij in de zestiende eeuw? (Tsing et al. 2020; Morton, 2018)

Er spelen altijd meerdere tijdschalen. Dat op zich geeft al inzicht: we hebben niet één maatschappelijk vraagstuk als het over duurzaamheid gaat, maar allerlei vraagstukken: lokaal en breder, nu en langer.<sup>2</sup> Dat lijkt lastig, maar het helpt ook omdat je daarmee beter kunt onderscheiden wat je nu moet en al kunt doen, maar ook waar je lange adem voor moet opbrengen omdat het dat verlangt.

Dat problemen van iedereen en van niemand zijn is actueel, maar tegelijk zeker niet nieuw. Daniel Defoe, bekend als auteur van de roman *Robinson Crusoe*, schreef in 1725 *Everybody's business is nobody's business*. Als *public intellectual* schreef hij vooral politieke pamfletten – vaak onder pseudoniem om niet in de problemen te komen. Want het is gevaarlijk werk om te onthullen waar iedereen naar kijkt maar niet zomaar wat aan doet. Ook dit boekje was polemisch: het legde bloot hoe onderbetaling en misbruik van vrouwen, bedienden en voetvolk een persistent probleem werd, waarbij velen ongemak ervoeren maar weinigen in actie kwamen. Iets waar we ons ook nu nog druk om kunnen maken.

## 2.2 HANDELINGSREFLEXEN EN VLUCHTREACTIES

### Drie handelingsreflexen

Het besef dat je met verweesde vraagstukken te maken hebt, roept op dat je iemand wilt vinden om ze alsnog te ‘adopteren’. Er moet toch wat gebeuren. Dat levert drie

<sup>2</sup> Welke term je graag op het huidige tijdperk plakt, hangt mede van deze tijdschaal af. Het besef dat menselijke activiteit aan de basis van dit soort problemen staat, leidde tot de term *anthropocene*. Anderen menen dat de problemen niet begonnen met ons als ‘species’, maar door het omhelzen van specifieke systemen. Ze spreken dan over *capitalocene* of *plantationscene* bijvoorbeeld. Of ze menen dat de mens helemaal niet in het centrum van die problemen staat, maar juist het turbulente en stelselmatig onderschatte samenspel van mensen met levende en niet-levende natuur (zoals bij klimaatverandering of overstromingen): dan past de term *chtulucene* weer beter (Haraway, 2016).



## OVER DE AUTEUR

**Hans Vermaak** is veranderadviseur sinds 1987. Sinds 2011 is hij zelfstandig gevestigd als adviseur, docent en onderzoeker. Hij werkt vaak samen binnen een netwerk van verwante professionals. Hij is tevens senior research fellow bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en geassocieerd partner bij Sioo en bij TwynstraGudde.

Hans is vooral actief rond complexe veranderopgaven, vaak met een maatschappelijk tintje. Daarnaast professionaliseert hij veranderaars: soms in opleidingen maar vaker als schaduwadviseur. Hij doet actieonderzoek naar mooie én weerbarstige praktijken om daar kennis uit te oogsten en woorden aan te geven.

Tot voor kort was hij buitengewoon raadslid bij de Onderzoeksraad voor Veiligheid. Hij werkte lang bij TwynstraGudde als senior partner, vooral op het gebied van organisatieontwikkeling. Daarvoor adviseerde hij vanuit IMSA over duurzaamheidsopgaven en had hij een eigen praktijk als coach en yogadocent. Hij promoveerde cum laude op het vernieuwen rond complexe opgaven, in het bijzonder in de wereld van diplomatie en ontwikkelingssamenwerking. Hij ontving mastertitels in de advieskunde bij de Vrije Universiteit en in de veranderkunde bij Sioo. Hij studeerde oorspronkelijk natuurwetenschappen en organisatiepsychologie bij de universiteiten van Utrecht en Florida.

Hij publiceert met regelmaat over veranderkunde, systeemdenken, transities, leerprocessen en onderzoek. Dat telt op tot dik honderd publicaties, variërend van boeken en artikelen tot video en podcasts. De meeste zijn gratis raadpleegbaar op zijn website. Hans ontving daarvoor verschillende publicatieprijzen vanuit de wetenschap en de praktijk. Zo werd zijn boek *Plezier beleven aan taaie vraagstukken* bekroond als beste boek van het jaar door zowel het Netwerk voor Kwaliteitsmanagement als de Orde voor Organisatiekundigen en -adviseurs.



Zie voor meer informatie en leesvoer: [hansvermaak.com](http://hansvermaak.com)

