

# Logica van de lappendeken

*Kleinschalig werken aan grootschalige transities*



Hans Vermaak

1

# Hedendaagse vraagstukken

**Complexe maatschappelijke uitdagingen**

- Weerbarstig en jaren in de maak, maar nu met druk erop
- Kenmerken van ‘wicked problems’

☞ Kernprincipe: match complexiteit!




**Roep om terugkeer verzorgingshuis steeds luider: 'Thuis wonen is doorgeslagen'**

Het ouderenbeleid van de laatste kabinetten was gericht op: zo lang mogelijk thuis wonen, en als het écht niet meer kan, is er plek in het verpleeghuis. Maar dat systeem piept en kraakt. De roep om de terugkeer van het vroegere bejaard

**Magische transities?**

Weick:  
Snel, diep en breed  
gaat bij veranderen  
niet goed samen!

2

## Passend perspectief?

### Drie handelingsreflexen ... die we kunnen oprekken!

- Eilandreflex:                   👉 **Gestage verdieping in vitale praktijken**
- Omhoog delegerreflex:      👉 **Versnelling door actie in veelsoortige arena's**
- Breed overlegreflex:         👉 **Verbreiding door veelsoortige verbindingen**

Zo ontstaat een genetwerkt antwoord.

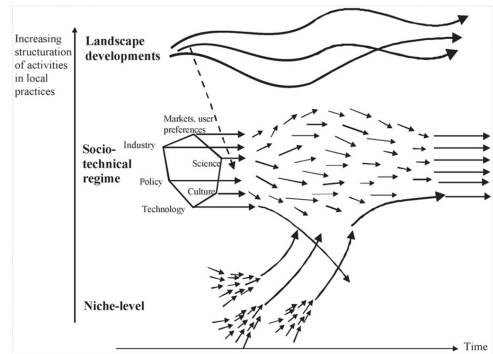
En juist dat is opgewassen tegen genetwerkte problemen...

### Maar ... dat lukt niet door een 'netwerkaanpak' te hebben!

Lessen van *patches* ...

- Gesitueerd – anders ondemocratisch en onecologisch
- Verstrengeling – geen losse entiteiten of stabiele grenzen
- Kansgedreven – 'gatherings becoming happenings'
- Hachelijk – morsige werkelijkheid en destabilisering status quo

Haaks op dominante waarden in onze organisaties

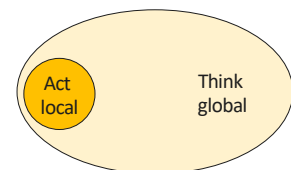


3

## Hoe ontstaat een genetwerkt antwoord dan?

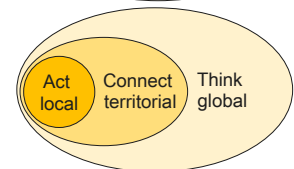
### Iedereen kan wat (de lap) maar is ook een maatje te klein (de deken)

- Doe-ruimte: Lokaal goed werk doen, je vak verstaan, verschil maken.
- Denk-ruimte: Het raakt bredere vraagstukken die (voor jou) van waarde zijn



### Invloed uitbreiden van binnen naar buiten, op de grens van wat je aankan

- Rondom zie je anderen dingen doen wat jouw werkt raakt. Daar leg je verbindingen mee.
- Daar kan je ook meteen mee beginnen. En je kan het doen op menselijke maat



### Netwerken groeien en verknopen zich als velen verbindingswerk doen

- Netwerken zijn daarin het effect van verbindingswerk, niet andersom
- Liever niet aparte functies en programma's: verbindingswerk is een rol voor velen



4

## Even in de reflectiestand

### Wat raakt dit verhaal jou?

Wat zie je als je door deze lens kijkt naar hoe jij vanuit je praktijk samenwerkt aan een breder vraagstuk...?

### Plenair terug

Iemand met een treffend inzicht of puzzel dat ook voor anderen relevant lijkt

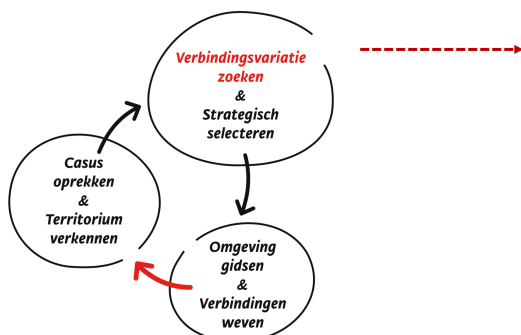
#### Samenvattend...netwerken als denkwijze

- Complexe maatschappelijke vraagstukken verlangen een genetwerkt antwoord
- Eilandgedrag scheidt dat niet. Omhoog delegeren en vergadermoerassen ook niet.
- Dat hoeft ook niet: netwerken floreren zonder centrale sturing en zonder urgentie.
- Diepte in praktijken + snelheid door veel plekken + breedte door veelsoortige verbinding.
- Kortom: netwerken ontstaan als velen rondom hun lokale praktijk verbindingen weven.

5

## Verbinden is een ambacht op zich...

Al doende, op menselijke maat en kansgedreven geef je vorm aan verbindingenwerk



Dikke integrale plannen scheppen eerst analyseverlamming, dan actiegedrevenheid.

Bij verbindingenwerk hebben we vaak een te smal beeld.



Er ligt bijvoorbeeld vaak nadruk op harmonieus organisatorisch afstemmen tussen silos en lagen: dat is 5% van het palet!

6

## Palet van verbindingswerk

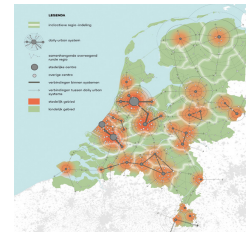
### Spreiden: professioneel verbinden

- Knowhow delen: over & weer, nabij & verderweg
- Veelheid van leerprocessen. Voor vakmensen leuk om te doen.
- **Oppassen voor platslaan: het vak niet teveel protocoleren ...**



### Schakelen: institutioneel verbinden

- Je loopt soms tegen muren op: vertaalslagen naar het werk/vak van anderen
- Confronteren met blinde vlekken. Omdat het nodig is, niet omdat het leuk is.
- **Oppassen voor organisatorische spaghetti: schakel meer tussen opgaven en gebieden**



### Spitwerk: cultureel verbinden

- Omwoelen van betekenis en macht: systemen die sterven en geboren worden
- Altijd begrensd, want spannend diep. Soms publiek, vaker onder het maaiveld
- **Oppassen voor moralisering: je onderzoekt zelf mee & keuzes zijn gesitueerd**



7

## Stel je voor....



Manager woningbouwvereniging lukt het niet om seniorenwoningen bouwen



Senioren goed oud laten worden

### Spreiden

### Schakelen

### Spitten

Hoe leggen universiteiten relaties met nieuwe studenten?

Kunnen we wat opsteken van burgerinitiatieven of wijkteams?

Kunnen we goedkope grond krijgen van de gemeente?  
Kunnen we nieuwe bewoners verleiden met 50 m<sup>2</sup>?

Wat als andere programma's (eenzaamheid, kansongelijkheid e.d.) op ons zitten te wachten?

Wat als we nieuwe bewoners onze bouw laten inkleuren?  
Wat als we stadspanden mee verbouwen waar ze al zitten?

Kunnen studerende nichtjes of buurtkinderen intrekken?  
Kunnen we hofjes en huiskamers maken met de buurt?



Is er een actiegroep 'Oud mokum laat zich niet verjagen'?

Normaliseren: was oud worden niet iets van de gemeenschap?

Dat weefwerk ziet er gelukkig weer anders uit als je minister bent, AI innovator of wijkverpleger.....

9

## In gesprek in subs

### Doe een vingeroefening met **deze ideeën**

**Pak er iemand's casus waar je snel beeld bij hebt**  
Bescheiden lokale praktijk en 'te groot' breder vraagstuk.

**Wat voor verbindingswerk doet iemand al?**  
Noteer wat je hoort. Welke dimensies hoor je?

**Zijn er hele andere verbindingsopties denkbaar?**  
Denkend in mogelijkheden - uiteenlopend en concreet.

### Plenair terug

Iemand van de groep met een inzicht of puzzel...

#### Samenvattend...**verbindingswerk als handelingwijze**

- Met knullig verbindingswerk bewijs je dat een netwerkbenadering stom is.
- Met een verbindingscyclus als houvast bereikt elk meer rond een breed vraagstuk.
- Er is een heel palet van **spreiden, schakelen en spitten** om gebruik van te maken.
- Denken in kansgedreven mogelijkheden, niet plangedreven oplossingen.
- Zo hoeft niemand aan de zijlijn te staan. Onmacht krimpt en impact groeit.

12

hans vermaak  
e [hans@hansvermaak.com](mailto:hans@hansvermaak.com)  
w [www.hansvermaak.com](http://www.hansvermaak.com)

 Twynstra Gudde  Sioo  NSOB

Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij de auteur. Niets uit deze presentatie mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming.

13