

Tien kerninzichten uit De praktijk als vertrekpunt

Govert Geldof, govert@geldofcs.nl, Tzum, 11 oktober 2026

De afgelopen maanden heb ik gewerkt aan een serie van vijf filmpjes, verdeeld over dertien hoofdstukken, op YouTube onder de titel “De praktijk als vertrekpunt” (zie [deze link](#)). De filmpjes duren elk vijftien tot twintig minuten. Het maken ervan was een hele klus. Er is ook een trailer van 2 minuten en 36 seconden (zie [trailer](#)).



Figuur 1. Vijf delen, dertien hoofdstukken.

Het verhaal begint met de constatering dat de uitvoering van beleid in de praktijk vaak moeizaam verloopt en verstrikt raakt in ingewikkeldheid. In de serie pleit ik ervoor de praktijk als vertrekpunt te nemen: met beide voeten op de grond en tussen de mensen onderzoeken wat haalbaar en aanvaardbaar is, en van daaruit de verbinding met beleid zoeken. Daarbij put ik uit ruim dertig jaar ervaring met het toepassen van inzichten uit de complexiteitswetenschap. Ik heb Copilot gevraagd om uit de scripts van de vijf filmpjes de tien belangrijkste kerninzichten te destilleren. Deze staan hieronder.

1. Complexiteit is niet het probleem, maar de bron van ontwikkeling

Een van de belangrijkste inzichten uit de serie is dat complexiteit vaak ten onrechte wordt gezien als een hinderlijke complicatie die moet worden weggenomen. In werkelijkheid vormt complexiteit juist de voedingsbodem voor ontwikkeling, innovatie, leren en aanpassing. In complexe systemen ontstaat voortdurend iets nieuws. Ecosystemen, gemeenschappen,

culturen en zelfs menselijke gedachten zijn niet ontworpen, maar ontstaan uit ontelbare wisselwerkingen.

De complexiteitswetenschap laat zien dat ontwikkeling plaatsvindt in het spanningsveld tussen orde en chaos. Te veel orde leidt tot verstarring. Te veel chaos leidt tot desintegratie. Juist in de middenzone ontstaat ruimte voor zelforganisatie. Daar kunnen nieuwe patronen ontstaan zonder dat iemand vooraf precies heeft bedacht hoe die eruit moeten zien. Veel maatschappelijke problemen worden echter benaderd vanuit de wens om onzekerheid weg te organiseren. Daardoor proberen we complexe processen in regels, protocollen en modellen te vangen. Dat levert weliswaar meer controle op papier op, maar creëert tegelijkertijd nieuwe ingewikkeldheid. We verliezen daarmee juist het zicht op de dynamiek die oplossingen kan voortbrengen.

Niet: hoe kunnen we complexiteit reduceren? Maar: hoe kunnen we haar productief benutten?

De serie pleit daarom voor een fundamenteel andere houding. Niet: hoe kunnen we complexiteit reduceren? Maar: hoe kunnen we haar productief benutten? Dat betekent accepteren dat onzekerheid nooit volledig verdwijnt. Het betekent ook erkennen dat innovatie niet ontstaat uit volledige controle, maar uit het creëren van condities waarin mensen, ideeën en initiatieven zich kunnen ontwikkelen. Complexiteit is daarmee geen fout in het systeem. Complexiteit is het systeem. Wie dat begrijpt, ziet dat maatschappelijke vooruitgang niet ontstaat ondanks complexiteit, maar dankzij complexiteit.

2. Het grootste maatschappelijke probleem is niet complexiteit maar ingewikkeldheid

Een tweede kerninzicht is het scherpe onderscheid tussen complex en ingewikkeld. Dat onderscheid loopt als een rode draad door de gehele serie. Complexiteit heeft betrekking op processen die *ontstaan*. Ecosystemen, relaties, gemeenschappen en maatschappelijke dynamiek zijn complex. Ingewikkeldheid heeft betrekking op zaken die door mensen zijn *gemaakt*: regels, procedures, organisatiestructuren, normenstelsels en technische systemen.

*Complexiteit heeft betrekking op processen die ontstaan. (...)
Ingewikkeldheid heeft betrekking op zaken die door mensen zijn gemaakt.*

Het probleem ontstaat wanneer we complexe situaties proberen op te lossen met steeds meer generieke regels. Elke uitzondering vraagt om een nieuwe uitzondering, elke onzekerheid om een nieuw protocol en elke afwijking om een aanvullende procedure. Zo groeit ingewikkeldheid als een zichzelf versterkend proces.

De serie laat zien dat veel uitvoeringsproblemen niet voortkomen uit een gebrek aan beleid, maar juist uit een overmaat aan beleid. De opstapeling van regels en systemen maakt het steeds moeilijker om adequaat te handelen in unieke situaties. Daardoor ontstaat een kloof tussen papier en praktijk. Belangrijk is dat ingewikkeldheid niet per definitie slecht is. Zonder regels, standaarden en organisaties kan een samenleving niet functioneren. Het probleem ontstaat wanneer ingewikkeldheid de ruimte verdringt die nodig is voor professionele afwegingen, praktische wijsheid en lokaal maatwerk. Het streven naar minder ingewikkeldheid vraagt daarom niet primair om deregulering. De serie kiest een andere route. Door meer complexiteit toe te laten, ontstaat er ruimte voor context, lokaal handelen en interactie. Dat herstelt de balans tussen de papieren werkelijkheid en de echte werkelijkheid. De essentie is dat we niet vastlopen omdat de wereld te complex is, maar omdat onze reacties op die complexiteit te ingewikkeld zijn geworden.

3. De praktijk is geen toepassing van kennis, maar de bron van kennis

Een van de meest vernieuwende inzichten uit de serie is de omkering van de gebruikelijke kennisroute. Traditioneel gaan we uit van een keten waarin onderzoekers kennis produceren, beleidsmakers en adviseurs deze vertalen en uitvoerders haar vervolgens toepassen. De mensen in de praktijk verschijnen in dit beeld als eindstation. De serie draait deze redenering om. De praktijk wordt niet gezien als eindpunt, maar als vertrekpunt. Juist in de praktijk ontmoeten verschillende perspectieven elkaar. Daar worden onzekerheden zichtbaar. Daar ontstaan nieuwe inzichten. Daar worden ideeën getoetst op hun werkelijke betekenis.

Vakmanschap, intuïtie, gevoel voor timing en het herkennen van patronen zijn nauwelijks in handboeken vast te leggen.

Deze visie wordt ondersteund door het onderscheid tussen expliciete kennis en *ervaringskennis*. Het grootste deel van onze kennis blijkt impliciet te zijn. Mensen weten vaak meer dan ze kunnen uitleggen. Vakmanschap, intuïtie, gevoel voor timing en het herkennen van patronen zijn nauwelijks in handboeken vast te leggen. Dat betekent niet dat wetenschap of modellen onbelangrijk zijn. Integendeel. Maar hun waarde ontstaat pas in wisselwerking met ervaringen uit de praktijk. Modellen zonder praktijk kunnen losraken van de werkelijkheid. Praktijk zonder reflectie kan blijven steken in routine. Wijsheid ontstaat juist waar beide elkaar ontmoeten. De praktijk biedt daarmee een ankerpunt voor waarheid. Wie te ver opstijgt in abstracties loopt het risico terecht te komen in wat Jean Baudrillard¹ *Simulacra* noemt: voorstellingen die hun verbinding met de werkelijkheid hebben verloren.

Daarom vormt de praktijk volgens de serie niet het laagste maar juist het hoogste referentiepunt voor leren en ontwikkelen.

¹ Baudrillard, J. (1994). *Simulacra and Simulation*.

4. Vertrouwen is de fundamentele infrastructuur van verandering

Veel beleidsprocessen richten zich op regels, geld en organisatiestructuren. De serie laat echter zien dat vertrouwen vaak veel bepalender is voor succes of falen. Vertrouwen kan niet worden afgedwongen. Het ontstaat in relaties. Het is impliciet van aard en nauw verbonden met ervaringskennis. Mensen vertrouwen geen modellen, procedures of organisaties. Zij vertrouwen andere mensen. Wanneer vertrouwen ontbreekt, worden zelfs goede plannen gewantrouwd. Wanneer vertrouwen aanwezig is, kunnen onzekerheden gezamenlijk worden verkend. Dat maakt vertrouwen tot een voorwaarde voor samenwerking.

*Mensen vertrouwen geen modellen, procedures of organisaties.
Zij vertrouwen andere mensen.*

De serie geeft verschillende aanwijzingen voor het opbouwen van vertrouwen. Direct contact werkt beter dan formele communicatie. Het bespreken van intenties werkt beter dan het verwijzen naar normen. Belangen blijken belangrijker dan claims. Het serieus nemen van onzekerheden versterkt vertrouwen meer dan het wegdeneren ervan. Opvallend is dat vertrouwen niet wordt gepresenteerd als een zachte sociale factor, maar als een harde voorwaarde voor het functioneren van complexe systemen. Zonder vertrouwen ontstaan verdedigingsmechanismen, bureaucratie en controlezucht. Daarmee groeit de ingewikkeldheid. Vertrouwen vormt daardoor niet alleen een sociaal maar ook een bestuurlijk vraagstuk. Het bepaalt mede of mensen bereid zijn verantwoordelijkheid te nemen, risico's te delen en samen te leren.

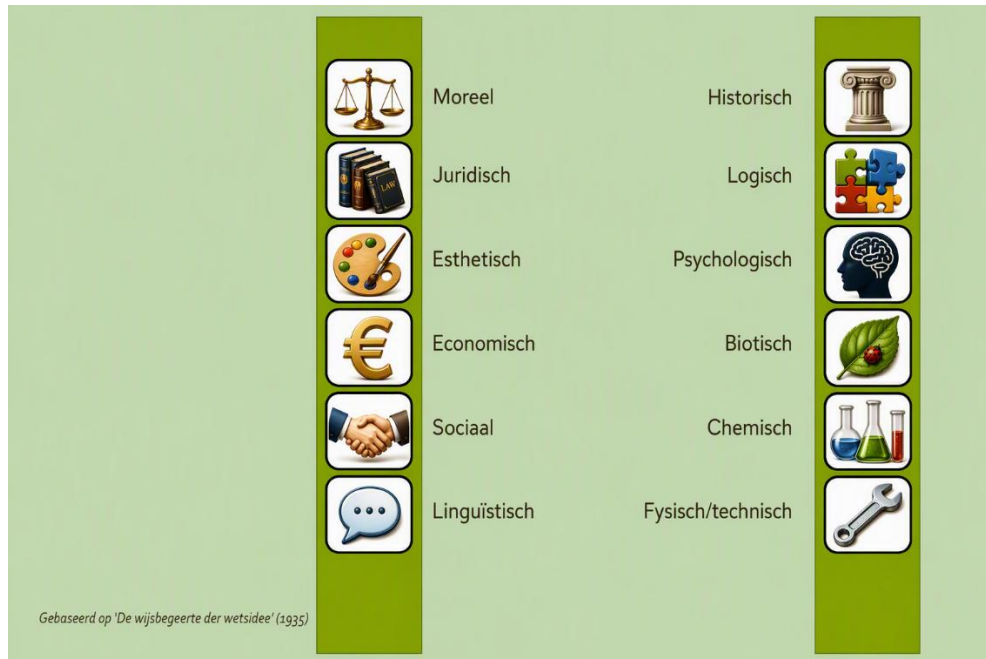
Wie de praktijk als vertrekpunt neemt, werkt daarom nooit alleen aan inhoudelijke oplossingen. Hij of zij werkt tegelijkertijd aan het versterken van de relaties waaruit die oplossingen kunnen ontstaan.

5. Waarden zijn belangrijker dan systemen, regels en geld

De serie stelt dat vrijwel alle maatschappelijke vraagstukken uiteindelijk waarden-vraagstukken zijn. Hoewel beleid vaak wordt vormgegeven via regels, procedures, indicatoren en budgetten, blijken mensen hun keuzes te baseren op wat zij belangrijk vinden. Veiligheid, gezondheid, schoonheid, rechtvaardigheid, gemeenschap, geschiedenis en betekenis spelen allemaal een rol. Waarden zijn daarbij niet objectief gegeven. Ze ontstaan doordat mensen betekenis toekennen aan aspecten van de werkelijkheid. Daardoor verschillen waarden tussen mensen en situaties.

Juist daarom is het onmogelijk complexe vraagstukken uitsluitend technisch of economisch te benaderen. Achter elke discussie over energie, landbouw, woningbouw of waterbeheer schuilen verschillende waardenoriëntaties. De serie presenteert een breed waardenkader waarin fysische, ecologische, psychologische, sociale, economische, juridische, esthetische

en morele aspecten met elkaar verbonden zijn. Goed omgaan met complexiteit betekent dat we deze verschillende perspectieven niet reduceren tot één dominante logica. Daarmee verschuift de aandacht van optimaliseren naar afwegen. Niet de perfecte oplossing staat centraal, maar het zorgvuldig wegen van uiteenlopende waarden.



Figuur 2. Twaalf aspecten.

Deze benadering maakt duidelijk waarom gesprek en ontmoeting zo belangrijk zijn. Niemand overziet alle relevante waarden. Alleen in wisselwerking ontstaat een rijk genoeg beeld om verstandige keuzes te kunnen maken. De praktijk blijkt daarom uiteindelijk waardengericht te zijn. Sterker dan alleen geld bepalen waarden de richting waarin ontwikkelingen zich ontfouwen.

Daarmee verschuift de aandacht van optimaliseren naar afwegen.

6. Paradoxen moeten niet worden opgelost maar levend gehouden

Een bijzonder inzicht uit de serie is de rol van paradoxen. In veel beleidsprocessen proberen we tegenstellingen weg te werken. We willen kiezen tussen ontwikkelen of beschermen, tussen vrijheid of controle, tussen participatie of daadkracht. De serie laat zien dat dit vaak een verkeerde reflex is.

Complexe processen worden juist gedragen door spanningen tussen tegengestelde maar gelijkwaardige krachten. Die krachten hebben elkaar nodig. Wanneer één van beide wegvalt, verliest het systeem zijn vitaliteit. Watervraagstukken worden beter opgelost wanneer aandacht wordt besteed aan water én aan andere maatschappelijke opgaven. Innovatie

vraagt zowel stabiliteit als vernieuwing. Participatie vereist zowel betrokkenheid als begrenzing. Leiderschap vraagt zowel vertrouwen als controle.

Paradoxen vormen daarmee geen probleem dat moet worden geëlimineerd. Ze zijn de motor van ontwikkeling. Oplossingen ontstaan niet door de spanning weg te nemen, maar doordat mensen leren ermee te werken. Dat vraagt een andere vorm van denken. Niet lineair en causaal, maar relationeel en dynamisch. Het vraagt ook moed om onzekerheid te verdragen en niet te snel naar eenvoudige antwoorden te grijpen.

In een tijd waarin maatschappelijke discussies vaak polariseren, biedt dit inzicht een belangrijk perspectief.

In een tijd waarin maatschappelijke discussies vaak polariseren, biedt dit inzicht een belangrijk perspectief. Werkelijke vooruitgang ontstaat niet doordat één kamp wint, maar doordat tegenovergestelde perspectieven elkaar blijven uitdagen en versterken. Paradoxen levend houden is daarom een vorm van praktische wijsheid.

7. Ervaringskennis is de vergeten sleutel tot maatschappelijke vernieuwing

De serie beschouwt ervaringskennis als een van de meest onderschatte bronnen van kwaliteit. Veel organisaties sturen op meetbare informatie en expliciete kennis. Rapporten, modellen en dashboards domineren het gesprek. Daardoor raakt ervaringskennis gemakkelijk ondergesneeuwd. Toch blijkt juist deze impliciete kennis cruciaal te zijn in complexe situaties. Tijdens calamiteiten, innovatietrajecten of gebiedsprocessen maken ervaring, intuïtie en vakmanschap vaak het verschil.

Tijdens calamiteiten, innovatietrajecten of gebiedsprocessen maken ervaring, intuïtie en vakmanschap vaak het verschil.

Een groot gevaar is dat ervaringskennis geïsoleerd raakt binnen afzonderlijke beroepsgroepen. Mensen spreken wel over elkaar, maar steeds minder met elkaar. Daardoor ontstaan eilanden van kennis die langzaam uit elkaar drijven. De Werkplaats wordt in de serie gepresenteerd als een antwoord op dit probleem. Door bestuurders, managers, experts en praktijkmensen met elkaar in gesprek te brengen ontstaat wederzijdse verrijking. Belangrijk daarbij is dat ervaringskennis zich vooral verspreidt via verhalen. Verhalen bevatten context, emoties, afwegingen en intuïties die in formele documenten vaak verloren gaan.

De herwaardering van ervaringskennis betekent daarom ook een herwaardering van vakmanschap. Niet als alternatief voor wetenschap, maar als noodzakelijke aanvulling

daarop. Een samenleving die haar ervaringskennis verwaarloost, verliest uiteindelijk haar vermogen om zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden.

De herwaardering van ervaringskennis betekent daarom ook een herwaardering van vakmanschap.

8. Gemeenschappen zijn geen uitvoeringsinstrument maar een zelfstandige kracht

Een centrale boodschap van de laatste twee delen is dat gemeenschappen serieus moeten worden genomen als volwaardige actor. Veel bestuurlijke systemen zijn ingericht rondom overheid en markt. Burgers verschijnen vooral als klant, consument of participant. De serie stelt dat daarmee een fundamentele kracht wordt onderschat.

Gemeenschappen hebben een groot zelforganiserend vermogen.

Gemeenschappen hebben een groot zelforganiserend vermogen. Zij ontstaan spontaan rondom gedeelde belangen, waarden, locaties of activiteiten. Ze kunnen niet worden gemaakt, maar wel worden ondersteund. Overal zien we voorbeelden: energiecoöperaties, voedselinitiatieven, zorgnetwerken, vrijwilligersgroepen en lokale projecten. Deze initiatieven produceren maatschappelijke waarde die niet eenvoudig in geld is uit te drukken. Het bijzondere is dat gemeenschappen vaak functioneren vanuit andere principes dan overheid en markt. Waar markten vooral worden gestuurd door transacties en overheden door regelgeving, worden gemeenschappen gedragen door betrokkenheid, wederkerigheid en zorg.

Het versterken van gemeenschappen betekent uiteindelijk het versterken van de maatschappelijke veerkracht.

Daarom pleit de serie voor een hernieuwde waardering van commons, meenten en vormen van *re-commoning*. Niet als nostalgie, maar als moderne bestuurspraktijk. Het versterken van gemeenschappen betekent uiteindelijk het versterken van de maatschappelijke veerkracht. Niet door mensen meer verantwoordelijkheid te geven zonder macht, maar door verantwoordelijkheid en zeggenschap weer met elkaar te verbinden. Daarmee wordt gemeenschapsvorming een essentieel antwoord op vastgelopen systemen.

9. Goed bestuur vraagt om drie speelvelden in plaats van twee

Een van de meest concrete bestuurlijke inzichten is de introductie van drie speelvelden. Volgens de klassieke benadering spelen overheid en markt de hoofdrol. Inwoners kijken vanaf de zijlijn toe of mogen incidenteel deelnemen. De serie stelt dat deze structuur niet langer past bij complexe maatschappelijke vraagstukken. Naast overheid en markt moet een

derde speelveld worden erkend: de gemeenschap. Dit derde speelveld moet niet afhankelijk zijn van de andere twee, maar een eigen positie krijgen.

De ontmoeting tussen de drie speelvelden vindt plaats in de tussenruimte.

De ontmoeting tussen de drie speelvelden vindt plaats in de tussenruimte. Daar ontstaan gezamenlijke gebiedsagenda's. Daar worden belangen verbonden. Daar kan wederzijds vertrouwen groeien. Die tussenruimte heeft een informeel karakter en vraagt om nieuwe werkvormen, zoals Werkplaatsen, parallelle planning en adaptieve sturing. Niet alles hoeft vooraf vast te liggen. Belangrijker is dat partijen gezamenlijk leren en bijsturen. Deze benadering sluit aan bij de bedoeling van de Omgevingswet, waarin participatie, maatwerk en samenwerking centraal staan.



Figuur 3. Van twee naar drie speelvelden.

De overgang naar drie speelvelden betekent uiteindelijk een verschuiving van controle naar co-creatie. Niet één partij stuurt de samenleving. De samenleving ontstaat in de wisselwerking tussen verschillende actoren. Dat maakt governance minder voorspelbaar, maar wel veerkrachtiger.

10. De grote omkering: complexiteit is de praktijk

Het laatste en misschien wel diepste inzicht vormt de conclusie van de hele serie. In het begin van de verkenningen, in de jaren '90, probeerde ik inzichten uit de complexiteitswetenschap naar de praktijk te vertalen. Later volgde de omkering: complexiteit

hoeft niet naar de praktijk vertaald te worden, omdat de praktijk zelf al complexiteit is. Dat inzicht verandert alles.

Dat inzicht verandert alles.

Daardoor verschuift de aandacht van abstracte modellen naar concrete ervaringen. Van voorspellen naar leren. Van beheersen naar deelnemen. Van afstand nemen naar betrokken zijn. In de praktijk worden waarden zichtbaar. In de praktijk ontmoeten paradoxen elkaar. In de praktijk ontstaat vertrouwen. In de praktijk wordt ervaringskennis opgebouwd. In de praktijk krijgen gemeenschappen vorm.

Dat betekent niet dat beleid, wetenschap of techniek onbelangrijk zijn. Zij blijven onmisbaar. Maar hun rol verandert. Ze ondersteunen de praktijk in plaats van haar te vervangen. De serie eindigt daarmee niet als een pleidooi tegen beleid, maar als een pleidooi voor een andere volgorde. Niet langer van beleid naar praktijk, maar van praktijk naar beleid. De praktijk wordt daarmee niet het sluitstuk van verandering, maar het beginpunt. Niet de plek waar plannen landen, maar de plek waar inzichten ontstaan.

Wie de werkelijkheid wil veranderen, moet eerst bereid zijn er middenin te gaan staan.

Dat is uiteindelijk de kern van de hele reeks: wie de werkelijkheid wil veranderen, moet eerst bereid zijn er middenin te gaan staan.