

WAT VAGE FIGUREN KUNNEN BETEKENEN IN DE REGIO (EN HOE)

Programmamanagers, regio-adviseurs en coördinatoren van regionale netwerken bewegen zich vaak tussen verschillende organisaties en beleidsniveaus. Veelal hebben ze geen duidelijke positie, taak of mandaat om veranderingen te bewerkstelligen. Hun rol en positie is 'vaag'. Maar juist daardoor kan hun uitwerking in de regio groot zijn. Op 26 juni 2025 organiseerde Vilans het lunch & learn [...]



Vilans

Programmamanagers, regio-adviseurs en coördinatoren van regionale netwerken bewegen zich vaak tussen verschillende organisaties en beleidsniveaus. Veelal hebben ze geen duidelijke positie, taak of mandaat om veranderingen te bewerkstelligen. Hun rol en positie is 'vaag'. Maar juist daardoor kan hun uitwerking in de regio groot zijn. Op 26 juni 2025 organiseerde Vilans het lunch & learn webinar 'Vage figuren' met onderzoeker Oemar van der Woerd. Hij schetst vier aanknopingspunten voor vage figuren.

In allerlei beleidsakkoorden, zoals het Integraal Zorgakkoord, wordt aan regio's gevraagd om regionale netwerken te vormen om verandering voor elkaar te krijgen. Onder meer bij het organiseren van langdurige zorg thuis. Deze 'regionalisering van de zorg' vraagt om nieuwe verbindingen tussen zorg- en welzijnsdomeinen en bijbehorende partijen, die in het huidige stelsel nog maar beperkt met elkaar optrekken. Een informele manier van sturen is nodig, waarbij geprobeerd wordt om de verschillende partijen bij elkaar te brengen. En daarvoor zijn weer mensen nodig die niet van het één of het ander zijn, maar van iets tussen alles in. Een vaag figuur dus.

Oemar van der Woerd, onderzoeker en docent aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, promoveerde in 2024 op zijn onderzoek naar netwerk- en regiovorming in de ouderen- en ziekenhuiszorg. Hij vertelt tijdens het webinar over nut en noodzaak van vage figuren. Want 'vaag' is in dit geval een pre. Tijdens het webinar zoomt Van der Woerd in op wat een vaag figuur is en wat aanknopingspunten zijn om als vaag figuur te navigeren door regionale vraagstukken. Regio-adviseurs, programmamanagers en netwerkcoördinatoren luisteren en denken mee.

Wat is een vaag figuur?

Van der Woerd beschrijft de vage figuur als een coördinerend mechanisme tussen beleid en praktijk. 'De vage figuur beweegt zich tussen verschillende werelden om regionale verandering voor elkaar te krijgen', vertelt Van der Woerd. 'Daarbij is vaak niet duidelijk wat 'de regio' precies is. De regio is een beleidsfictie die nog verre van uitgedacht is, ook al staan de beleidsakkoorden hier vol mee. Vage figuren hebben daarom een belangrijke rol. Zij kunnen sturen vanuit informele capaciteiten, die veelal niet zijn vastgelegd in bestaande structuren.'

De toehoorders – waarvan er velen in de vage rol zitten – herkennen zich in de omschrijving van Van der Woerd. ‘We hebben geen duidelijke rol en positie’ wordt het meest aangevinkt in de poll. Het voordeel daarvan is ook helder. ‘Vage figuren kunnen partijen faciliteren om over grenzen heen te werken’, zegt Van der Woerd. ‘Ze hebben een unieke kennispositie, een hoog cultuurbewustzijn van een bepaalde regio en vaak een stevig netwerk. Ze zien wat anderen niet zien en komen op plekken die voor anderen niet vanzelfsprekend zijn. De kennis die ze opdoen vertalen ze constant van plek naar plek. Met andere woorden: de vaagheid maakt hen sterk.’

“Vage figuren zien wat anderen niet zien en komen op plekken die voor anderen niet vanzelfsprekend zijn. De vaagheid maakt hen sterk.” Oemar van der Woerd, onderzoeker en docent

Grenzen aan oprekbaarheid

De vaagheid heeft ook een donkere kant. ‘Veel partijen vinden het moeilijk om met de onduidelijkheid van de vage figuur om te gaan. De vage figuren worden gezien als probleemmakers, omdat je er lastig omheen kunt. Ze vinden namelijk van veel dingen iets. Voor de vage figuur zelf kan het lastig zijn om aan te geven waar hij wel en niet van is. Om zijn rol te legitimeren, heeft hij de neiging te veel te doen. Maar de oprekbaarheid van de rol heeft ook grenzen.’

Vier aanknopingspunten voor vage figuren

Om te navigeren in het ‘tussenland van vaagheid’, geeft Van der Woerd vier concrete aanknopingspunten:

1. Erken moed en moeite: bij de rol en positie van de vage figuur horen reflectieve vragen, zoals: wat is je speelruimte, door wie wordt die gegeven en door wie wordt die betwist? Wanneer neem je regie, wanneer krijg je die en wanneer geef je regie aan anderen? Welke werkzaamheden worden belegd bij jou als vage figuur? Grenzen stellen aan je eigen handelen is belangrijk. De toenemende drukte van netwerkverbanden die elkaar doorkruizen maakt je werk niet altijd helder en op momenten zelfs rommelig. Dat kun je het best omarmen. En dat vereist moed en moeite.
2. Oefen je in ‘lenigheid’: als vage figuur ben je weinig vormvast. Je moet wendbaar zijn, gaan voor een regionale koers maar ook ruimte houden voor creatieve zijpaden. Als je te rigide koers houdt, kan dat je eigen rol teniet doen. Belangrijk is om gemaakte afspraken waar nodig bij te stellen en de mensen met wie je werkt én jezelf regelmatig een spiegel voor te houden: past de voortgang en je eigen rol nog bij de doelstelling van het netwerk? Dit vraagt om een zekere lenigheid.
3. Ontwikkel weerbaarheid: vage figuren opereren veelal solo. Maar wat is dan hun team, hun ‘thuis’? Het is een vraag die belangrijk is voor de weerbaarheid van de vage figuur. Werk je vanuit een organisatie? En wat is dan je rol in de regio? Verder gaat weerbaarheid ook over probleem-eigenaarschap. Wanneer je eigenaar bent gemaakt van een abstract regionaal probleem, is het de vraag of dat terecht en haalbaar is. En als de regionale verandering niet lukt, wie geeft jou dan rugdekking? Verhelder het beeld en de aannames over jouw rol en doe dat tijdig. Zo vergroot je je weerbaarheid.
4. Toon Leiderschap: de rol van vage figuur vraagt ook om leiderschap. Daarbij is het belangrijk dat je leiding geeft aan het proces en niet alleen aan de uitkomst. Jij kunt regionale, domeinoverstijgende samenwerking niet ineens en in je eentje realiseren. Dat vraagt te veel. Daarom is het belangrijk je grenzen aan te geven en niet alles op je nemen om je rol steeds weer te legitimeren. Durf omgangsvormen en netwerkpatronen die voortuitgang in de weg zitten ter discussie te stellen. Je commitment is aan het proces, de uitkomst bepaalt niet jouw succes.

Lenig versus koersvast

Op de vraag of de toehoorders zich lenig genoeg voelen als vaag figuur, komt veel reactie. 'Wendbaarheid is goed, maar soms ook irritant', zegt een deelnemer. 'Dan hebben we het een afgesproken en wordt het andere gedaan. Als vaag figuur kan ik juist koers houden, omdat ik overzicht heb. Dus wil ik ook bewust niet te lenig zijn.' Een andere deelnemer beaamt dat: 'Als je niet koersvast bent, gaat iedereen weer voor zijn eigen belang en dan kom je niet tot de integrale aanpak.'

'Dat is een herkenbare dynamiek in veel netwerken', reageert Van der Woerd. 'Er wordt veel overlegd en niet altijd resulteert dit in concrete vervolgstappen. Dit kun je agenderen. Door in te spelen op zulke dynamieken, zien anderen wat jouw rol als vage figuur is. Je rol is niet vrijblijvend.'

Probleemeigenaarschap

Uit de poll blijkt verder dat veel deelnemers aanlopen tegen opgelegde beelden en verwachtingen van anderen. Ook kampen ze met onduidelijkheid over probleemeigenaarschap. 'Ik herken dit volledig', zegt iemand in de chat. 'Ik voel me soms eigenaar van de inhoud van een project, terwijl ik meer het proces faciliteer. Ik denk ook wel te begrijpen hoe dit komt, want ik moet zowel opstarten als aanjagen. Ook wordt er vaak gedacht dat ik alles weet. Daarin heb ik zeker te begrenzen.'

'Je kunt allerlei taken scharen onder de vage figuur, misbruik ligt op de loer', aldus Van der Woerd. 'Maar wordt er ook naar je omgekeken als regionale verandering niet lukt? Netwerkpartners zouden naar mijn idee zorg moeten dragen voor de vage figuur die het netwerk leidt of ondersteunt. Het is wederkerig. Het netwerk zou moeten vragen: wat heb je nodig? Zijn we een aspect van thuis, een team?'

Thuisbasis

Thuis is voor sommige deelnemers net zo vaag als hun rol. De een werkt voor een netwerkorganisatie met veertig voorzitters van uiteenlopende gremia. De ander werkt in een samenwerkingsverband met twee anderen voor een groot netwerk. 'We zijn met z'n drieën vaag en dat is wel prettiger dan alleen.' 'Kan je thuisbasis een groep van vage figuren zijn die in hetzelfde schuitje zitten?', is een vraag die opgeworpen wordt. 'Jazeker', zegt Van der Woerd. 'Vage figuren zoeken elkaar steeds meer op, omdat ze een rol bekleden die nog sterk in ontwikkeling is. Je ziet dat hiervoor steeds meer informele leeromgevingen ontstaan, er is behoefte aan uitwisseling. Ik zou zeggen: organiseer het zelf.'

Ogen en oren in de regio

Het aanknopingspunt over leiderschap raakt ook een snaar. Het houdt verband met een systemische kwestie. 'Het doet me denken aan het gebrek aan democratische legitimiteit op regioniveau', zegt iemand in de chat. 'Dat is een fundamenteel punt', reageert Van der Woerd. 'De vage figuur is niet zozeer een nieuwe bestuurslaag, maar werkt wel aan versteviging van zorg op regionaal niveau via paden die voor anderen lastig te bewandelen zijn. De vage figuur is als het ware de ogen en oren in de regio en kan blinde vlekken signaleren, zoals gebrek aan democratische besluitvorming. Hij of zij kan kijken of iedereen is meegenomen.'

"De vage figuur is niet zozeer een nieuwe bestuurslaag, maar werkt wel aan versteviging van zorg op regionaal niveau via paden die voor anderen lastig te bewandelen zijn." Oemar van der Woerd, onderzoeker en docent

Het gesprek tussen de deelnemers van de webinar en Van der Woerd had door kunnen gaan, maar de lunch is voorbij. Conclusie is dat de vage figuur van concrete betekenis kan zijn in en voor de regio bij de gevraagde transitie van de zorg. Die rol is nodig. 'Zet vaagheid daarom bewust in als strategie', besluit Van der Woerd.

Lees hier het artikel op de website van Vilans: [Wat vage figuren kunnen betekenen in de regio \(en hoe\)](#).