

Inspireren. Verbinden. Veranderen.

# Boommanagement

Leiderschap

Verandermanagement

Organisatie

Innovatie

Strategie

Coaching

🏠 > Artikelen >

## Hans Vermaak: Voor wie houdt van maakbaar en uitrolbaar is dit een heel slecht verhaal

👤 Redactie Boom Management

📅 10 februari 2025

🕒 Leestijd: 11 minuten

VERANDERMAGEMENT

**Hans Vermaak ziet in nieuw boek grote verandervraagstukken als wilde, slordige lappendekens. ‘Voor wie houdt van maakbaar en uitrolbaar is dit een heel slecht verhaal’**



Hans Vermaak

Hans Vermaak schreef met *‘De logica van de lappendeken’* een boek dat ook hemzelf ontregelde. Een breuk met eerder werk noemt hij het. Met een boodschap die tegelijk hachelijk en bemoedigend is. Een boek dat de lezer uitnodigt om methodisch aan te rommelen in de grote vraagstukken van onze tijd. Vraagstukken die een andere manier van kijken én handelen verdienen. Met onmachtreductie als grote winst.

Al in 2019 wist hij de titel. En hij hield eraan vast, ook toen een meelezer hem die afraadde wegens te knuffelig en te weinig serieus. Maar wat is er mis met een knuffelbegrip, vraagt Hans Vermaak zich af. Bovendien is de lappendeken die hij zich voorstelt geen truttige, nette quilt, maar een wilde, slordige deken.

**Niets meer missen?**  
**Abonneer je op**  
**de gratis nieuwsbrief!**

**Boommanagement**

**Meld je hier gratis aan >**

**Wilde je dit boek schrijven om het verandervakgebied vooruit te brengen, maatschappelijke vraagstukken op te lossen of om zelf nog eens flink te knallen?**

‘Dit gaat vooral om mijn eigen nalatenschap natuurlijk.’  
Lacht smakelijk. ‘Nee, ik had twee drijfveren. De eerste: op het terrein van **complexe vraagstukken** schiet de veranderknowhow tekort. We hebben vraagstukken te over, maar het schiet niet op. Moet de veranderkunde dan niet wat beter zijn best doen? De andere drive is dat ik ook zelf

wil leren om me te verhouden tot die maatschappelijke vraagstukken waar ik net als ieder ander weinig over te zeggen heb.’

## Ontregeling

**Je wenst elke lezer ontregeling toe, schrijf je in je voorwoord. Heb je die zelf ervaren?**

‘Ja. Gelukkig hou ik wel van ontregeling. Ik heb veel dingen gelezen die niet in mijn vakgebied thuishoren, ik moest het aan de randen zoeken. Want anders kon ik de woorden niet vinden om te zeggen wat ik wilde zeggen. Dat vraagstukken onze controle, onze macht en ons overzicht te boven gaan, dat is ook voor mij een ontregelende conclusie, maar het is tegelijk bemoedigend.’

**Waar zit die bemoediging dan?**

‘Het heeft met maatvoering te maken. Je kunt jezelf te groot of te klein maken. Maak je jezelf te klein dan zeg je: ik kan me er wel tegenaan bemoeien, maar wat zou het? Dan sta je dus onmachtig aan de zijlijn. Maar als iedereen aan de zijlijn staat, dan is er tegelijk een vacature voor iemand die het dan maar moet doen en die er dan maar “over gaat”. Voor diegene is de maatvoering te groot. Want dan gaat die centraal uitrollen en eraan trekken. Het bemoedigende van mijn boek is: ik ga over een deel en vanuit dat deel kan ik verbinden. En dat verbinden, daar kan ik beter in worden.’

Vermaak beschrijft in zijn boek grote verandervraagstukken als duurzaamheid, de stikstofcrisis, de woningnood, energietransitie, diversiteit, enzovoort. Ze zijn van iedereen, maar ook van niemand. Vermaak zet ze neer als lappendekens. Binnen dat netwerkperspectief doet iedereen op zijn eigen lapje lokaal werk, binnen de kaders van de eigen organisatie, of dat nou een bedrijf, een instelling of een buurt is. Maar die lokale praktijk kan worden opgerekt. Een ambtenaar die zich in zijn lokale praktijk bijvoorbeeld met bodemdaling in Amsterdam bezighoudt, is eigenlijk ook bezig met de leefbaarheid van Noord en met kansenongelijkheid en vitaliteit. En daar is hij minder onmachtig in, dan op het eerste gezicht lijkt. Om een bijdrage te leveren aan dat bredere vraagstuk, zegt Vermaak, kun je vanaf je lokale lapje je vleugels uitslaan, je doet verbindingswerk net zoals anderen dat vanaf hún lap doen. En dat verbinden, dat kan je veel rijker, opwindender en gevarieerder maken dan je denkt, stelt de auteur die in het boek handvatten geeft in de vorm van werkbladen waar de lezer mee aan de slag kan.

## Houvast geven

**Aan de ene kant wil je loskomen van overzicht en controle en moet alles speels en intuïtief, maar tegelijk zijn er werkbladen die de lezer dwingen tot structuur en stramien.**

‘Ja, dat is helemaal waar. Ik heb dat ook heel erg getest op praktijkcases en meelezers. Ik wil houvast geven want ik merk dat mensen aanslaan op een kwart van het boek, het stuk dat gaat over anders naar vraagstukken kijken. Maar je moet ook anders kunnen händelen. Een andere manier van kijken is al best wat, maar een andere manier van handelen die daar congruent mee is, vraagt om oefening. Dat is een leerproces. Bewustzijn is veel sneller dan bekwaamheid. Als mensen niet bekwaam genoeg zijn, dan gaan ze zeggen dat de andere manier van kijken stom is. En dat is niet oké, want dat verdienen die vraagstukken niet. Dus er is mij veel aan gelegen dat ze kunnen handelen. Daar moeten we het namelijk van hebben. En dat leer ik ze dan gestructureerd aan, maar dat hoeft natuurlijk niet zo te blijven. Oefen het, maak het je eigen en doe het daarna op je eigen wijze.’

**Je noemt drie categorieën van verbindingswerk; spreiden, schakelen en spitten. Dat is ondanks dat het mooi allitereert best een moeilijk onderdeel van het boek.**

‘Dat is ook moeilijk. Het komt erop neer dat vraagstukken zich niet aan jouw voorkeur houden, hoe vervelend ook. Ik heb het brede palet willen laten zien. Er zijn verschillende manieren waarop je kunt verbinden: professioneel, institutioneel, cultureel. En het kan best zijn dat iemand zich bij een van die manieren erg thuis voelt. De een verbindt door zendingswerk te doen, iedereen moet het weten. De ander vindt dat verbinden vooral draait om allianties smeden. Als je daaraan vasthoudt krijg je niet genoeg voor elkaar. Wanneer je blijft hangen in die groef, dan dien je het vraagstuk minder krachtig.’

## Taaie vraagstukken niet simpel maken

**Dat het moeilijk is, verbloem je niet. Je moet taaie vraagstukken niet simpel willen maken zeg jij.**

‘Die neiging hebben we. Net zoals we simpele vraagstukken in organisaties vaak nodeloos ingewikkeld maken, maar dat terzijde. Een **taai vraagstuk** platslaan is een rare reflex die te maken heeft met paniek. Er moet controle komen. Neem het dossier stikstof. Iemand moet iets verzinnen en dat moet bij voorkeur in soundbites van maximaal tien minuten zijn uit te leggen. Dan krijg je blauwdruktaal die ten dienste staat van onzekerheidsreductie, maar niet ten dienste van het vraagstuk. Ik kan daar geen vrede mee hebben.’

**Stel dat de Minister van Stikstof een genetwerkte benadering voorstelt: ik nodig iedereen uit om zijn of haar lokale praktijk op te rekken en zich met elkaar te verbinden en dan hopen we er het beste van.**

‘Nou daar zit toch wat oud denken in, want op het moment dat de minister de netwerkmanier presenteert, dan lijkt het nog steeds dat zij “er over gaat” en dat de rest haar volgt. Zo zie ik dat niet voor me. Kijk, dat aan haar gevraagd wordt “hoe ze het gaat aanpakken”, dat is al een probleem op zich. De enige manier waarop zij in mijn ogen met die vraag om kan gaan, is door te antwoorden: “Zullen we het vraagstuk serieus nemen? Kom op zeg! Ik kan absoluut de randvoorwaarden creëren en daar mag je me op aanspreken, maar dat is vijf procent van de puzzel. Ik ga dat vraagstuk echt niet voor het hele land oplossen. En dat is een ontzettend ongemakkelijk idee, voor mij ook. En dit is ongeveer het veld, dit zijn de partijen en dit zijn de verbindingen die ik kan leggen en verder ben ik alle Jezus afhankelijk.”

Stilte.

‘Ja, dat is een heel ongemakkelijk gesprek.’

## Jaarcongres Verandermanagement



**Met Hans Vermaak. Tot 1 maart vroegboekorting.**  
**Meer info hier »**

### **Kan er dan niemand sturing geven aan de lappendeken?**

‘Nee. Iedereen kan sturing geven aan z’n eigen lapje en aan het weefwerk daaromheen. Maar er is niemand die de deken managet. Het ongemakkelijke is dat dat ook niet nodig is. Wanneer iedereen weefwerk doet op de grens van wat hij aankan, dan raakt dat andere netwerken en dat geeft rimpelingen. Een veranderaar is niet iemand die het geheel overziet. Een veranderaar is iemand die in zijn eigen praktijk vernieuwt en iemand die daarom heen verbindingen legt zodat hij zijn invloed oprekt.’

## **Lappendekens reconstrueren**

### **Wat kunnen we leren van veranderingen die achter ons liggen?**

‘Het is interessant om lappendekens achteraf te reconstrueren, maar elke deken is weer anders. Ik las bijvoorbeeld het fantastische boek Carbon Democracy van Timothy Mitchell, een antropologisch en historisch boek over de groei van de fossiele industrie en de verwevenheid met politiek en macht. Dat boek leest als een lappendeken. Je ziet die bewegingen die zich stapelen waardoor de uitkomst onontkoombaar wordt zonder dat er iemand verantwoordelijk is, of iemand al die bewegingen heeft gestuurd.’

**De veranderaar die verbindt door te spitten, stelt vaak de status quo ter discussie. Door te demonstreren of in eigen praktijken heftig te innoveren bijvoorbeeld. Reken niet op applaus, waarschuw jij.**

‘Absoluut. Denk maar aan een onderwerp als **inclusie**. Dan kom je aan bestaande machts- en betekenisstructuren, je zaagt aan poten. Dat is geen veranderproces dat met gejuich is en wordt ontvangen.’

### **Van wie kun je dat moeilijke werk verwachten?**

‘Dat weet ik niet. Ik zie het andersom: wat zou jij als individu kunnen, dat is voor mij de vraag. Hoe kun je je ermee bemoeien als je er iets mee hebt. Als alternatief voor klagen. Hoe kun je verantwoordelijkheid pakken, ook als je het niet bent. Hoe kom je van de zijlijn? Het schrijven van dit boek is ook iets waar niemand om vraagt. Toch heb ik het gedaan. Dat is mijn manier van verbinden. En als het niet breed landt, dan vallen er geen doden. Ik hoop natuurlijk wel heel erg dat het landt. Omdat het me aan mijn hart gaat.’

## **Wees lui**

**Het is taai en moeilijk, maar je geeft ook lucht. Kies verbindingsopties waarmee je zoveel mogelijk bereikt met zo min mogelijk inspanning, schrijf je.**

‘Ja, wees lui! Hoe luier hoe beter.’

### **Waarom?**

‘Je moet niet zoveel mogelijk bereiken door zo hard mogelijk te werken. Nee, je kiest acties die meters maken. Je wilt een deuk in een pakje boter slaan. Het meeste verschil maken. En je tijd en energie zijn altijd begrensd. Dat is de race.’

### **Het is geen boek voor calvinisten?**

‘Nee! Je mag ook een leuk leven hebben. Heb ik ook. Ik maak me heel druk om die brede vraagstukken maar ik leef er ook goed van. En die twee mogen samen.’

## Ongemak ervaren

### Hoe denk je dat de lezer dit boek zal ervaren?

‘Voor mensen die van maakbaar, grijpbaar en uitrolbaar houden, is dit een heel slecht verhaal. De lezer zal ongemak ervaren. Dat is exact de bedoeling. Ik zou het heel erg vinden wanneer organisaties zeggen: “oh dat nieuwe boek van **Hans Vermaak** dat past precies tussen ons projectmanagement en onze dashboardaanpak”. Dan is het omgekat tot iets ongevaarlijks. Of opdrachtgevers deze aanpak aankunnen...niet altijd. Ik zie de vraagtekens al. “Wie managet het dan? En hoe zien we dan dat het goed gaat?” Er zit een spanningsveld tussen wat opdrachtgevers vragen en wat vraagstukken nodig hebben. Ik beweeg naar het vraagstuk, want uiteindelijk help je dan een opdrachtgever beter.’

### De logica van de lappendeken



**Verbindingswerk rond vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn. Bestel op [Boom.nl](http://Boom.nl) »**

### Wat zie je als het verschil met andere boeken die brede vraagstukken op een netwerkmanier aanvliegen?

‘Die andere boeken schuiven ook wel op van traditioneel veranderen binnen organisaties, dat zeker. Ik ben echt niet de enige die de tussenruimte verkent. Maar in andere werken lees ik toch vaak over gedeeld leiderschap, over een gezamenlijke opgave, over het bouwen van netwerken en over controle en overzicht. Ik ga juist voor gespreid leiderschap, ik geloof dat de krachtigste netwerken organisch ontstaan en ik laat controle en overzicht los. Ik wil met dit boek mensen souffleren. Ze taal geven zodat ze openlijker een nieuw spel kunnen spelen en daar meer impact mee hebben. Ik hoop dat het helpt.’

### Je schrijft in je nawoord: werken vanuit een lappendekenperspectief blijft met opzet hachelijk.

‘Ja. Je weet niet wat er gaat gebeuren. De uitkomst is onzeker. Misschien wordt niet iedereen er beter van.’

Vermaak waarschuwt in zijn nawoord bovendien voor disciplineren en sturen. De lappendeken als nieuwe norm waar medewerkers in functioneringsgesprekken op worden aangesproken of waar je anderen op gaat corrigeren, dat is beslist niet de bedoeling gruwelt hij. Het boek eindigt dan ook met de volgende boodschap: *‘In een lappendekenbenadering erken je agency van zoveel mogelijk actoren en actanten maar die kunnen daarmee doen wat hun goeddunkt. Hoe leuk is dat?’*

### Nou, hoe leuk is dat?

Opgewekt: ‘Dat is heel leuk. Je hebt in een lappendeken helemaal geen ruk te zeggen over de ander.’



## BIO

Hans Vermaak is organisatieadviseur, docent en onderzoeker en combineert in trajecten waar mogelijk alle drie deze rollen. Sinds 2011 werkt hij als zelfstandige in een netwerk van veranderaars. Hij is vooral actief rond complexe veranderopgaven, vaak met een maatschappelijk tintje. Hij promoveerde cum laude op het aanpakken van complexe vraagstukken. Vermaak heeft meer dan honderd publicaties op zijn naam staan over veranderekunde, systeemdenken, leerprocessen en onderzoek. Hij is bekend als auteur van

*Plezier beleven aan taaiere vraagstukken*, als coauteur van het populaire handboek *Leren veranderen* en van het boek *Iedereen verandert – nu wij nog*. Zijn nieuwste boek *De logica van de lappendeken* verscheen begin 2025.

Op 26 juni 2025 spreekt Hans Vermaak over de logica van de lappendeken op het **Jaarcongres Verandermanagement**.

**Door: Jannie Benedictus**