



INTERVIEW

LAPJE VOOR LAPJE: EEN WARME DEKEN VOOR DE JEUGDZORG

Geen netwerkaanpak, maar een netwerk dat het aanpakt

Het jeugdzorgstelsel staat onder druk en grote veranderingen zijn nodig. Hoe doe je dat samen in zo'n versnipperd stelsel? Hans Vermaak 'kwam de boel verstoren' op ons JA Netwerkevent, met een prikkelend pleidooi voor zijn lappendekenlogica. Beeldspraak voor samen iets van waarde tot stand brengen rond een breder vraagstuk.

Een lappendeken is immers een product van noeste handarbeid, vaak van vele handen. Met de lapjes als betekenisvolle praktijken, en de gestikte draden ertussen als de gelegde verbindingen.

Zelf aan de slag

Ons huiswerk: een warme deken weven voor de kinderen en gezinnen die dat nodig hebben. Hans Vermaak deelt tips om hiermee in jouw dagelijkse praktijk mee aan de slag te gaan.

Wat hoop je dat de mensen na jouw verhaal in hun hart sluiten?

'Dat je een betekenisvolle bijdrage kan leveren aan de jeugdzorg, zelfs als je het hele vraagstuk niet kan overzien. Dat kan namelijk niemand in z'n eentje bij dit soort grote maatschappelijke opgaven, maar dat is niet erg. Als je jezelf en jouw praktijk als een wezenlijk onderdeel van iets groters kan zien - de lappendeken - en hierbinnen de verantwoordelijkheid neemt voor jouw 'lapje' en de verbindingen van daaruit met anderen, dan kun je pas echt anders tegen vraagstukken aan gaan kijken.

Elke werkbare inspanning is dan zinnig, zolang je maar niet denkt dat je daarmee de hele lappendeken maakt. Je weeft alleen je eigen stukje. Dichtbij jezelf zie je veel reliëf, van de mensen en initiatieven om je heen. Maar verder weg heb je steeds meer geen idee. Dat moeten de mensen die dáár zitten aan elkaar weven, want zij zitten er met hun neus bovenop.'

Welke concrete stappen kunnen toehoorders zetten?

"We hebben het gehad over de lappendeken als alternatieve zienswijze. Stap één kan zijn: je manier van kijken oprekken over grensoverschrijdend samenwerken. Wat is nu jouw dominante manier van denken? Geloof je bijvoorbeeld dat je moet beginnen met een gezamenlijke visie en programma? Hoe goed pakt dat uit tot op heden? Wat zou het betekenen als mijn team op de 'lappendeken-manier' gaat kijken? Praat daarover met elkaar.

Na het praten iets gaan doen is veel spannender. Een volgende stap is dan: scherp krijgen wat jouw lapje is in die bredere deken. Hoe ziet jouw eigen praktijk eruit in het veld van de jeugdzorg, waar jij zelf met dagelijkse activiteiten concrete resultaten boekt? Veel mensen, juist hoger in organisaties, hebben die eigen praktijk niet scherp. En daarmee dus ook niet wat zij eigenlijk te brengen hebben in dat bredere netwerk.

"Hier, nu, jij. Dat is het enige aangrijpingspunt wat je hebt."

Vanuit daar ga je rondkijken naar allerlei lapjes rondom het jouwe. Wie hebben mij nodig en wie heb ik nodig, om samen meer te bereiken rond het maatschappelijke vraagstuk van de jeugdzorg? Dat territorium rondom je leren kennen en erin rondlopen brengt je op concrete ideeën voor wat nog meer mogelijk kan zijn. Dat lukt niet van achter een bureau.

Stop niet bij de eerste ideeën, maar ga wild brainstormen, maak boevenplannen. Hoe zou het óók kunnen, en met wie nog meer? Misschien zijn er mensen met wie je nog geen contact hebt, maar dat wel zou kunnen leggen. Kijk eens verder dan de *usual suspects*. Wat gebeurt er voor spannends in een regio verderop? Had die ene buurman niet een mooi buurtinitiatief opgezet? Ga zoekend verbinden.

Bedenk zo meer dan honderd ideeën, pak de tien spannendste en interessantste eruit en ga ermee aan de slag. Kijk wat er gebeurt. Na een tijdje weet je meer, en kun je de volgende stap nemen. Maak je niet druk om het stuk waar je niet bij bent, want dat hoort bij een ander. Als je maar hier en nu begint. Hier, nu, jij. Dat is het enige aangrijpingspunt wat je hebt.'

"Je kan niet snel, breed én diep tegelijkertijd veranderen."

Wat maakt de lappendeken-aanpak geschikt voor de vraagstukken in de jeugdsector?

'De transformatie van de jeugdzorg is een duidelijk voorbeeld van een complex verandervraagstuk. Er zijn veel verschillende lagen, factoren en betrokkenen in het spel. Alleen al de oorzaken die bijdragen aan het vraagstuk zijn veelvuldig, daar is geen eenvoudig antwoord op mogelijk.

Vaak zie je dat mensen hoge verwachtingen hebben van bestuurlijke interventies. Denk aan een nieuwe wet, of de Hervormingsagenda Jeugd. Zeker belangrijk, maar we moeten ons er niet op blindstaren. Want hoe gemeentes, aanbieders, zorgwerkers, en gezinnen hun praktijken vormgeven en onderling samenwerken is minstens zo wezenlijk. Al die mensen en praktijken hoeven niet in de wachtstand te gaan staan. En wat zij allemaal doen wordt niet geleid door politieke besluitvorming en agenda's, mag ik hopen: daarmee leggen mensen de oplossing te ver buiten henzelf.

De jeugdzorgtransformatie is nu eenmaal niet pakbaar en maakbaar. Je kunt een simpele visie rondom jeugdzorg opstellen, maar probeer die eens uit te rollen: dat lukt niet. Bijvoorbeeld de visie: "Eén gezin, een plan." Hartstikke zinnig, maar alleen zo'n leus schept nog niet de samenwerkingspraktijk om concreet rondom een gezin aan de slag te gaan. Laat staan de professionele handigheid die daarvoor nodig is; die ontwikkel je al doende en ter plekke. Dat haal je niet uit een leus. Dingen rondom een gezin regelen vraagt om verschillende arena's en spelers, die naast elkaar de handschoen oppakken.

Het complexe jeugdzorgvraagstuk vraagt dus om complexe aanpakken, waar iedereen op het eigen lapje en met eigen weefwerk aan bijdraagt. Niemand hoeft aan de zijlijn te wachten. En ook al staat er druk op, en voelen we urgentie, in de aanpak is juist traagheid nodig. En dat lukt beter vanuit een gevoel van relevantie. Het probleem is immers ook al decennia in de maak. Je kan niet snel, breed én diep tegelijkertijd veranderen.'

Wat zag je op het netwerkevent gebeuren?

'Ik vond het moedig van de JA dat ze mij een uur lang college lieten geven op een event dat om netwerken draaide. Je vraagt immers van mensen om de diepte in te gaan en te vertragen, want in een kwartiertje kan ik niet geloofwaardig uitpakken hoe je met complexiteit omgaat. Blijkbaar achtte de JA de tijd rijp voor deze boodschap, en dat zag ik ook terug bij het publiek.

Mensen luisterden aandachtig. Ik zag hun bereidwilligheid om in de spiegel te kijken en te leren met vallen en opstaan. Dat is niet altijd een gegeven. Aan het einde vroeg ik de zaal om een minuut lang in stilte na te denken over hoe ze mijn verhaal op hun eigen praktijk kunnen toepassen. Het was doodstil, heel bijzonder. Daarna volgde luidruchtig geroezemoes, in de uitwisseling met burens. Zo ontstond er ook verbinding met elkaar.'

*"De werkelijkheid is rijker dan
welk denkkader dan ook."*

Hoe doorbreek je de neiging om vast te houden aan vertrouwde aanpakken en oplossingen?

‘Niet door van de oude, eenzijdige manier van denken naar een nieuwe, modieuze manier van denken te gaan. Die is dan ook weer eenzijdig. Plus, de werkelijkheid is rijker dan welk denkkader dan ook. Het mooiste is om steeds meervoudiger te leren denken en handelen. Je kan jezelf cognitief divers maken door te studeren, en sociaal divers door je te omringen met mensen die anders denken. Verzamel een breed palet aan mensen om je heen. Brainstormen in je eentje, of met maatjes die net zo denken als jij, levert niet voldoende op. Zoek dus mensen die andere groefjes hebben, die activistisch denken of juist vanuit leren.

Durf daarnaast de handboeken, protocollen en recepten met een korrel zout te nemen. Inclusief die ik aanreik. Mooi verbindingswerk vraagt dat je intuïtie, moed en oordeelsvermogen inzet. En dat je er verstand van en gevoel voor krijgt. Dat is heel wat meer dan een stappenplan alleen. Want hoe fijn dat ook is als steun in de rug, je hoeft je er niet aan vast te houden of achter te verschuilen. Ga doen en experimenteren, dan krijg je er gaandeweg meer handigheid in.’



Hans Vermaak

➔ [Hans Vermaak](#) is organisatieadviseur, docent en onderzoeker. Hij is actief rond complexe veranderopgaven, vaak met een maatschappelijk tintje. Hij publiceert over veranderkunde, systeemdenken, leerprocessen en onderzoek. In 2025 verscheen zijn boek *De logica van de lappendeken. Verbindingswerk rond vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn.*