



HANS VERMAAK

# ‘Een zwerm vogels vliegt ook zonder leider’

Complexe maatschappelijke problemen leiden tot ongemak. Grote transitieplannen (energie, landbouw, wonen) met dito ambities brengen de oplossing nauwelijks dichterbij. Hans Vermaak pleit in zijn nieuwe boek voor ‘de logica van de lappendeken’. Een gesprek over het cynisme rond veranderplannen, rizomen en het waarderen van een andere mindset en repertoire.

TEKST RONALD BUITENHUIS // FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

**I**n *De logica van de lappendeken* beschrijft Hans Vermaak de kracht van zwermen en rizomen en vooral van ‘lapjeswerk’. Grote zwermen vogels (spreeuwen bijvoorbeeld) maken op onnavolgbare wijze de meest fabelachtige veranderende structuren in de lucht, zonder met elkaar te botsen. Vermaak: ‘En geen vogel die de leiding heeft. Niemand die opdrachten geeft.’ Hetzelfde geldt voor rizomen. Dat zijn ondergrondse wortelsystemen van paddenstoelen waarin alles verbonden lijkt, zonder dat sprake is van een centrale kern of stam. ‘Je kunt ze doorsteken, maar ze woekeren gewoon door. Anders dan een kerstboom met hiërarchie en specialisatie die doodgaat als je die doorzaagt.’

Wat Vermaak met deze metaforen betoogt, is dat bij grote maatschappelijke vraagstukken, groots en mee-

slepend leiderschap (één probleem met één eigenaar) niet werkt. Daar zijn die vraagstukken te complex voor. Zwermen en rizomen zouden het anders en beter doen. Vermaak: ‘Kijk naar de energietransitie, landbouw, stikstofdossier, zorgontwikkeling.... Velen die de centrale aanpak wensen, maar weinigen die er werkelijk in geloven. Er is zelfs sprake van een soort cynisme. Dan worden commissies en programma’s opgetuigd en centraal aangestuurd. Uiteindelijk levert zo’n groot programma niet meer dan - zeg - één, twee procent van de oplossing: wat beleid, financiering of wetgeving. Zinnig en onvoldoende tegelijk. Dit soort grote vraagstukken zijn niet homogeen: ze raken veel meer aspecten dan dat en ook veel meer actoren. Mensen gaan bij zulke groot aangekondigde programma’s gauw in een wachtstand omdat het

**Hans Vermaak:** 'Mensen gaan bij groot aangekondigde programma's gauw in een wachtstand.'



klinkt alsof het programma het gaat oplossen. De hoop dat iemand of iets anders het oplost is bovendien verleidelijk, zeker als er crisisgevoelens zijn.' Hoe anders is dat met wat Vermaak lappendekens noemt.

### KRACHTIGE NETWERKEN

Vermaak: 'Grote vragen gaan ieders macht en verstand te boven. Maar in je eigen invloedssfeer kun je wel verschil maken rond een breder vraagstuk. Je kunt iets betekenisvol bijdragen in je eigen lokale praktijk, als die met dat bredere vraagstuk van doen heeft: je eigen lapje. Hoe meer je daar de diepte ingaat en vernieuwt, hoe groter die bijdrage. Je rekt je invloed op als je daarnaast ook verbindingen zoekt met anderen rondom je die met datzelfde bredere vraagstuk in de weer zijn. Je weeft zo verbindingen met lapjes rondom. Die anderen werken vanuit andere posities, belangen, professies... Juist daardoor kun je wat aan elkaar hebben. Al dit weefwerk wordt niet zomaar als ieders werk gezien. Maar hoe meer mensen vrijmoedig verbindingswerk doen, hoe meer netwerken groeien en je schaal maakt. In plaats van andersom een groot programma opzetten en dirigeren dat talloze kleine plekken moeten volgen, die niet zomaar gehoorzamen.'

Het eerste deel van *De logica van de lappendeken* kun je lezen als een perspectiefverschuiving. 'Door beter te begrijpen waardoor grote transities traag en oppervlakkig blijven, kun je allerlei begrijpelijke reflexen – van eilandgedrag tot overlegmoeras – oprekken tot je bij een netwerkperspectief uitkomt. Met dat verknoopte perspectief ben je opgewassen tegen vernetwerkte vraagstukken, waar klassiek organiseren te simpel voor is en tekortschiet. De metaforen, zoals rizomen en patches, helpen netwerkkenmerken scherper te zien. Die kenmerken lijken onhebbelijk: gespreide sturing, onvoorspelbare wegen, kansgedreven werken, hachelijke beleving.... Daar zit men in organisaties meestal niet op te wachten: daar is men vaak meer gehecht aan controle, overzicht en maakbaarheid.'

### WEEFWERK ALS EXTRA VERANDERSPEL

Voor Vermaak is deze insteek een soort democratisering van veranderprocessen. Mensen kunnen binnen en rondom eigen praktijken verandering vormgeven. Dat hoeft niet centraal gestuurd. In een lappendeken kan iedereen verantwoordelijkheid oppakken voor

een breder vraagstuk, ongeacht of ze die hebben. 'Dat betekent meteen dat het niet gaat om een bepaalde "netwerkaanpak" of "netwerkorganisatie" want dan staan al gauw weer enkelen aan het roer en moeten velen volgen. Nee, de gedachte is dat velen naar eigen inzicht weefwerk doen rondom hun eigen praktijken. Verbindingswerk is daarmee een extra veranderverspel naast wat je in eigen praktijken al aan verandering doet.'

Een mooi voorbeeld in de zorg was onlangs het verhaal over voorzorgcirkels waarbij mensen in de buurt elkaar helpen. Als weefwerk tussen huishoudens – elk op hun eigen lapje. Vermaak: 'Prachtig idee. Je ziet dat het niet alleen gaat over zorg die iemand krijgt, maar ook weer teruggeeft: tweerichtingsverkeer. En het is niet tijdelijk commercieel geregeld, het raakt verankerd in duurzame banden in een gemeenschap. Het maakt zorg ook betaalbaarder, want je werkt met gesloten beurzen. Je neemt dus veel aspecten tegelijk mee en dat kan omdat het maatwerk is – door betrokkenen zelf (mee) vormgeven. Daarmee zijn die zorgcirkels overall anders. En dat is maar goed ook, want zo iets werkt anders in Amsterdam dan in een Drents dorp. Zodra je van vanuit Den Haag één plan of vanuit een beroepsgroep één protocol bedenkt voor heel Nederland, werkt zo'n zorgcirkel nergens meer echt goed en spreidt dat idee ook niet meer. Het ongemak dat je al die fragmentatie vanuit een bestuurlijke top lastig overziet is niet zo belangrijk: die betaalbare betekenisvolle zorg des te meer.'

### EIGENWIJS EN BESCHIEDEN

Vermaak: 'De tijd is er ook naar om vanuit een lappendekenperspectief naar vraagstukken te kijken. Mensen zijn bereid vraagstukken vanuit hun eigen wereldje aan te pakken omdat ze zich zorgen maken over die grotere thema's. Sommigen voelen zich aan de zijlijn staan in de hoop dat anderen het oppakken: dat is een onderschatting van de eigen invloed. Anderen voelen juist veel druk op hun schouders om met grote programma's alles te regelen: dat is een overschatting van eigen invloed. Weefwerk doen op de grens van wat je aankunt, is voor beiden een zinnig >>

'Omvang van verandering staat meestal haaks op diepgang.'

**CV**

**Hans Vermaak** is organisatieadviseur, docent en onderzoeker. Hij werkt als zelfstandige in een netwerk van veranderaars. Daarnaast is hij senior research fellow bij NSOB en geassocieerd partner bij Sioo en bij Twynstra Gudde. Hij heeft meer dan honderd publicaties op zijn naam staan over verandkunde, systeemdenken, leerprocessen en onderzoek. Hij schreef eerder onder meer het handboek *Leren veranderen* en de breinkraker *Plezier beleven aan taai vraagstukken*.

advies. De een trekt dan meer naar zich toe en de ander laat meer los. Als je bescheiden en informeel begint hoeft dat soms niet ineens: er is meestal geen manager of regel die je tegenhoudt. Naarmate je weefwerk succes heeft, sta je steviger in je schoenen om het te verdedigen.'

**SPANNEND NETWERK**

Hoe je verbindingswerk op een krachtige manier doet, neemt daarom driekwart van Vermaaks boek in beslag. Vermaak: 'Dat is belangrijk want als je verbindingswerk knullig doet of klassiek inkleurt, dan krijgt je echt geen spannend netwerk dat verschil maakt rond een breder vraagstuk. De conclusie dat een netwerkperspectief dan niets is, is dan snel getrokken. Een nieuw perspectief is fijn, maar een andere handelswijze die erbij past is doorslaggevend.' In het boek reikt Vermaak een 'verbindingscyclus' aan met zes fasen als houvast. Wat verbindingswerk daarin zoal kan zijn, is daarbij een heikel thema. Gaat dat nou over allianties tussen allerlei organisaties? Of gaat het over opgavegericht werken dwars over die organisaties heen? Of over leergemeenschappen van vakmensen die elkaar opzoeken? Of over ecosystemen zoals wijken waar van alles samenkomt? Of over activisten die structurele oorzaken aan de kaak stellen? Vermaak: 'Wat mij betreft zijn dat allemaal vormen van verbindingswerk: het is een palet van mogelijkheden. Maar mensen gebruiken er vaak maar een fractie van, ingegeven door gewoonte of opleiding of voorkeur. Dat is niet fijn, want daarmee slinkt je invloed meteen. Zo zie ik in allerlei transities veel te veel nadruk liggen op institutionele afspraken tussen partijen. Ik reik in het boek een taal voor verbindingswerk aan zodat lezers hun repertoire kunnen oprekken.'

Gevraagd naar wie de theorie over lappendekens moet omarmen om

het landelijke op de kaart te zetten, zegt Vermaak: 'Er moet niks, maar het is bedoeld voor degenen die handelingsverlegenheid voelen rond bredere vraagstukken waar ze wel iets mee hebben.' En richting de beroepsgroep? Vermaak: 'In de verandkunde schreven we lang vooral over organisatieverandering. Maar dit soort vraagstukken spelen dwars over organisaties. Dus proberen we ons vak die kant op te rekken, maar ik word ongemakkelijk waar die nieuwe veranderverhalen grootschalige trekken aannemen. Dat heeft te maken met het inzicht dat omvang van verandering meestal haaks staat op diepgang. Daardoor pleit ik heel wat jaren voor kleinschalige veranderingen als je iets complex aanpakt en vernieuwing zoekt. Voor mij bleef echter een knagende vraag hoe die kleinschaligheid te rijmen valt met de reikwijdte van maatschappelijke opgaven. *De logica van de lappendeken* is daar een antwoord op. Je kunt op menselijke maat vernieuwen in eigen praktijken, maar net zo goed op menselijke maat verbinden daaromheen. Beiden kunnen zo toch genoeg de diepte in gaan en door al die kleinschalige acties van jou en anderen te stapelen krijg je indirect een omvangrijke beweging. Door als een lappendeken op te trekken, worden problemen toch aangepakt, hoewel ze ieders macht en verstand te boven gaan'. Veroorzaakt jouw boek straks ook zo'n beweging? Vermaak: 'Dit gedachtengoed is in zekere zin ook een 'lapje': het ontstond door met anderen van alles uit te puzzelen. Daaromheen ontstaan sindsdien verbindingen waardoor het spreiden. Dit boek speelt daar hopelijk een besmettelijke rol in.' ■

**De logica van de lappendeken****Hans Vermaak**Paperback, 350 blz, 1e druk, 2025  
Boom, 9789024456383**€ 32,50**

Ook als e-book € 25,95

Bestel op [managementboek.nl](https://managementboek.nl)