

# Veranderkundig oprekken van lokale vraagstukken

Boekbespreking

**Gertjan de Groot en Marloes van der Werf**

Hans Vermaak (2025).

*De logica van de lappendeken: verbindingswerk rond  
vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn.*

Boom.

ISBN 9789024456383



## Inleiding

Hans Vermaak presenteert de lappendekenbenadering als een alternatief voor grootse en veelomvattende plannen of alleen lokaal de goede dingen doen. De afgelopen twee decennia is er in de publieke sector veel ervaring opgedaan met experimenten, proeftuinen en pilots om op kleine schaal grote maatschappelijke problemen aan te pakken. Dit vanuit het besef dat fundamentele veranderingen niet te realiseren zijn binnen de bestaande structuren, processen, enzovoort. Om de overgang te maken van deze kleine, lokale lapjes worden vaak termen gebruikt als verspreiden, opschalen, uitrollen en allerlei andere werkwoorden, om te pogen dat wat lokaal goed werkt te verspreiden, in te bedden of te laten bijdragen aan de gewenste fundamentele veranderingen.

Maar al deze kleine lapjes vormen nog geen deken. Er blijft altijd de vraag of worsteling: hoe verspreiden we wat goed werkt, hoe schakelen we naar andere (bijvoorbeeld bestuurlijke) arena's, hoe zorgen we voor de gewenste fundamentele verandering? In de praktijk leven er allerlei vragen en is er veel verwarring en handelingsverlegenheid, waardoor vaak naar het vertrouwde gegrepen wordt, waar noch de lokale praktijk, noch

het grotere geheel beter mee wordt, aldus Vermaak in het zojuist verschenen *De logica van de lappendeken*. Het boek wil houvast bieden voor mensen die met dit soort vragen worstelen; die proberen wat lokaal goed werkt, verder te verspreiden, structureel in te bedden of fundamentele veranderingen te bewerkstelligen.

Een eerder boek, *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken* (2009/2015), richtte zich op het lokale werk. Dat lokale werk blijft nog steeds zinnig en van belang, maar dit nieuwe boek gaat een stap verder: wat je vanuit de lokale praktijk kunt bijdragen aan het grotere geheel. Daarvoor is het volgens Vermaak nodig dat we die lokale bijdrage anders gaan begrijpen, er anders over gaan denken en dat we op een andere manier gaan handelen. In het boek wisselen begrijpen en handelen elkaar in de verschillende hoofdstukken af. Er is een andere manier van denken vereist (het lappendekendenken), evenals een andere manier van handelen (verbindings- en weefwerk). Voor beide biedt het boek handvatten. Vermaaks denken in termen van een lappendeken en van verbindingswerk vormt een breuk met hoe er gewoonlijk gedacht en gehandeld wordt in dit verband. In *De logica van de lappendeken* zijn ‘denken over’ en ‘handelen naar’ uit elkaar getrokken, ervan uitgaande dat anders denken voorwaardelijk is voor anders handelen.

### *Netwerkperspectief*

De complexe vraagstukken die in het eerste twee hoofdstukken centraal staan, zijn niet gebaat bij grote verander- en transitieplannen; zulke plannen dragen alleen maar bij aan traagheid en onmacht. Vermaak ziet drie reflexen bij dit soort vraagstukken: de eilandreflex (je doet lokaal zo goed mogelijk je best), de omhoogdelegerreflex (je kunt het lokaal niet oplossen, dus moeten de bestuurders en managers dat maar doen) en de breedoverlegreflex (iedereen erbij betrekken, om er eindeloos over te praten). Deze reflexen werken niet bij dit soort vraagstukken. Vermaak introduceert daarom een netwerkperspectief als een denkrichting die past bij vraagstukken die van iedereen en niemand zijn. Wat daar volgens hem het beste bij past, is de lappendekenmetafoor. Niet als een nette lappendeken, maar als een ‘verzameling van lapjes (die staan voor de vele praktijken en arena’s) in velerlei vormen en kleuren, op allerlei manieren aan elkaar gestikt, zonder dat vooraf is bedacht hoe het eruit gaat zien en zonder duidelijke randen’ (p. 16).

Om de rijkdom van netwerken beter te begrijpen, laat Vermaak zich in hoofdstuk 3 inspireren door drie netwerkmetaforen: die van de rizoom, die van de zwerm en die van de lapjes. Daar onderbouwt hij ook de keuze voor de titel van het boek, waarin logica en lappendeken als een schijnbare tegenstelling bij elkaar komen. Waar de term ‘logica’ vaak duidt op een rationele, planmatige manier van doen, gebruikt Vermaak deze als een methodologie van de rommeligheid (p. 86).

In het hoofdstuk ‘Lappendekens ontstaan door verbindingswerk van velen’ constateert Vermaak dat er iets ontbreekt aan de bekende uitspraak: ‘Act local, think global’, namelijk ‘connect territorial’. Daar introduceert hij ook de verbindingscyclus die, parallel aan de verandercyclus, bestaat uit drie fasen met elk zes activiteiten. In dit hoofdstuk laat hij zien hoe je de twee activiteiten in de startfase vormgeeft. Hoe rek je een casus

Figuur 1 Model veranderencyclus (uit Vermaak, 2025).



Figuur 2. Model verbindingcyclus (uit Vermaak, 2025).



op en hoe verken je het territorium rondom de lokale casus? De waarschuwing die hij daarbij afgeeft, is: 'Weten wat we tot stand willen brengen is één, dat terugvertalen naar concrete werkpraktijk van personen die zich druk maken over zo'n vraagstuk is wat anders' (p. 96).

In ‘Verbindingswerk anders begrijpen’ maakt Vermaak een eind aan de babylonische spraakverwarring, door drie dimensies van verbindingswerk te onderscheiden die in de praktijk nogal eens door elkaar worden gebruikt. Spreidingswerk/professioneel verbinden, schakelwerk/institutioneel verbinden en spitwerk/cultureel verbinden. Elke dimensie verlangt andere dingen. In dit hoofdstuk gaat het om beter te begrijpen wat elk van die drie dimensies inhoudt en waarin zij zich van elkaar onderscheiden.

Vermaak werkt in het vervolg heel systematisch uit hoe je anders kunt handelen, omdat er volgens hem voor het verbindingswerk een nieuw handelingsrepertoire nodig is. Eerst geeft hij drie rasters voor elk type verbindingswerk: een spreidingsraster, een schakelraster en een spitraster. Elk bevat zes mogelijkheden die vervolgens in drie typologieën worden uitgewerkt; daarmee kom je op maar liefst achttien soorten verbindingswerk. Bepalen van welk van de achttien soorten verbindingswerk vanuit jouw lokale praktijk het meest toevoegt aan het grote geheel, is nog een aardige puzzel. Maar Vermaak raadt in dit hoofdstuk ook aan om de keuze uit al die mogelijkheden nog uit te stellen.

Het hoofdstuk ‘Strategievorming anders begrijpen’ bouwt voort op de aanname dat je vanuit de lokale praktijk meer verbindingswerk kunt bedenken dan je vanuit die praktijk aankunt, waarmee strategisch selecteren om met zo weinig mogelijk inspanning zoveel mogelijk te bereiken dus belangrijk is om verbindingswerk te kunnen blijven doen. En je daarbij niet te verliezen in alle opties voor verbindingswerk. ‘Strategisch (leren) selecteren’ geeft handreikingen om strategisch te selecteren, op basis van wat potentie heeft en op basis van kleine gebeurtenissen die een grote impact kunnen hebben. Gevolgd door een handreiking hoe de omgeving te gidsen door deze nieuwe zienswijze.

### *Gedachte-experiment van twee lezers*

De verdienste van dit boek is dat Vermaak zijn visie heel systematisch uitgewerkt heeft, wat helpt bij het aanleren van dit nieuwe handelingsrepertoire. Daarbij is het te hopen dat degenen die ermee aan de slag gaan – in hun eigen, rommelige situatie – voldoende herkennen in de aangereikte rasters en typologieën. Want uiteraard is de werkelijkheid veel rafeliger, meer ambigu en minder geordend dan de rasters en typologieën doen vermoeden. Wat vraagt de lappendekenbenadering, de verbindingscyclus van veranderaars, adviseurs en docenten? De auteurs van deze boekbespreking namen de proef op de som door de oproep van Vermaak – al doende meer te ontdekken over genetwerkt veranderen – in een gedachte-experiment uit te werken. Allereerst Gertjan, vanuit de optiek van de helpende veranderaar/actieonderzoeker:

*Onlangs werd ik gevraagd om met betrokkenen samenhang aan te brengen bij een vraagstuk over de ontwikkeling van het jonge kind in Amsterdam Nieuw-West. Vorig jaar is men daar met achttien initiatieven gestart die alle op de een of andere manier moeten bijdragen aan de ontwikkeling van het jonge kind. Maar het stikwerk tussen al deze initiatieven ligt nog te wachten. Ook is er nog spreidingswerk te verrichten naar anderen*

die zich met de jeugd bezighouden en schakelwerk naar andere arena's die met zaken als financiering en regelgeving bezighouden.

Zowel het spreidingsraster als het schakelraster helpen bij de preciezere duiding van welk verbindingswerk nog braak ligt. Ook is er nog wat 'spitwerk' te verrichten. Zo zorgt de beleidsmatig gestimuleerde keuzevrijheid van ouders wat betreft een basisschool voor wachtlijsten bij populaire voorscholen. Met als ongewenst effect dat kinderen die wachten op een plaats op de voorschool een ontwikkelingsachterstand oplopen.

De spreidings-, schakel- en spitrasters en typologieën geven je dus zicht op het verbindingswerk dat nog te doen is. Dat leidt al snel tot een aantal voor de hand liggende verbindingsopties, waarmee je snel aan de slag kunt. In Vermaaks voorbeeld liggen er al snel honderd verbindingsopties op tafel. In dat geval is de selectiematrix een waardevol instrument. Maar ik zie in mijn casus de professionals – met hun neus in het weefsel van het eigen lapje – niet zo snel honderd verbindingsopties ophoesten. Dus is strategisch kiezen helemaal niet nodig. Tenzij ik hen als helpende veranderaar vraag om te brainstormen over alle mogelijke verbindingsopties en deze – net als Vermaak in een van de beschreven cases – oprek door de betrokkenen uit te dagen om minder brave verbindingsopties te verzinnen.

Marloes volgt vanuit het perspectief van de organisatieadviseur/onderzoeker:

Vanuit de rol van adviseur lijkt de eerste taak vooral het verspreiden van de nieuwe zienswijzen. Niet als betweter – dat zeker (en vooral) niet – maar als degene die het boek al gelezen heeft en de inzichten over de drie reflexen kan delen. En zich samen met de betrokkenen kan verheugen op het puzzelwerk dat volgt bij het uitwerken van spreiding-, schakel- en spitwerk. Het boek geeft mij een handreiking om te diagnosticeren, zonder de illusie overzicht te krijgen of dat over te kunnen brengen.

Als adviseur kan ik niet wachten om met het boek in de hand op onderzoek uit te gaan bij mijn opdrachtgevers en er een flink op te studeren in de praktijk. Omdat de benadering lucht geeft, zonder dat het luchtig of makkelijk wordt. Omdat het lekker rommelig en onoverzichtelijk blijft – net als de vraagstukken waar het bij past. Maar hoe meer ik erin lees en erover nadenk, hoe meer ik me afvraag of een adviseur wel iets te zoeken heeft bij vraagstukken die van iedereen en niemand zijn volgens de lappendekenbenadering. Wellicht een kleine rol, een goed gesprek, een suggestie voor verbreding of verdieping waar dat even nodig is. Maar dan zo snel mogelijk de lappendeken zichzelf laten maken. Tenzij ik de handen natuurlijk zelf uit de mouwen steek en samen met professionals aan de slag ga met het vraagstuk.

**Het boek biedt een alternatief voor grootse en veelomvattende plannen of alleen lokaal de goede dingen doen**

Voor ons als docenten is het gedachte-experiment eenvoudig: hiermee kunnen wij nog jaren vooruit! Allereerst weer dat zendingswerk – laten we daar maar eens mee beginnen – want voordat dit gedachtegoed gemeengoed is, moet er nog heel veel over gesproken worden. Daarna gaan we voorzichtig experimenteren met de verbindingscyclus. We zeggen bewust ‘voorzichtig’, want je moet wel een behoorlijke vakidoot zijn om dit structureel, planmatig en ‘netjes’ in zijn onnetheid en ongeorganiseerdheid te doen. Het is dus wel verandekunde voor gevorderden. Het vraagt daarmee een grondige introductie in het vak of de vraagstukken om er zorgvuldig mee te kunnen werken en om te handelen vanuit de ambachtelijke professionaliteit waar Vermaak toe oproept. Dit als tegenhanger van de excuses die hij in de praktijk ziet voor onprofessioneel handelen, waarbij je ‘niet alles van tevoren kunt weten’ (p. 241).

Ons gedachte-experiment roept de vraag op wie de doelgroep is van *De logica van de lappendeken*. Wij vermoeden dat het boek vooral geschikt is voor mensen wier primaire professie veranderen of organiseren is. We zochten in het boek ook naar de onzichtbare hand. Wie heeft het initiatief genomen om te brainstormen? Wie rekte de ideeën op? Of waar is het begonnen? Er gebeurt in de casuïstiek veel meer, door deskundige veranderaars, dan nu in het boek vermeld wordt. Zij kunnen inhoudelijke professionals die werken aan lokale praktijken gidsen bij verbindingswerk, wat rond hun lokale vraagstuk braak ligt. De zienswijze onderschrijven betekent een ander perspectief op het vraagstuk en op onze eigen rol. De verbindingscyclus adopteren naast de verandercyclus levert meer mogelijkheden tot handelen op. Te beginnen bij wat volgens Vermaak iedereen leuk vindt: aan de slag gaan met je eigen vak en vakgenoten.

Vermaak realiseert zich zelf ook dat bewustzijn veel sneller is dan bekwaamheid en dat is misschien nog wel een puzzel in het boek. Het is zowel een bewustzijnsboek (‘Als we er nu anders naar kijken, wat zien we dan?’) als een methodisch boek voor de ervaren veranderaar (‘We gaan er echt even werk van maken’). Een ei kun je niet ‘ontkoken’ en dat is wat hij doet met dit gedachtegoed. Een vraagstuk kunnen we nooit meer zien als een losstaand lapje, met het beeld van de logica van de lappendeken dat het altijd verbonden is met van alles er omheen. Niet dat we dit niet al wisten, want natuurlijk heeft alles verband met elkaar, maar Vermaak geeft met de lappendeken een nieuw beeld en met de verbindingscyclus meer ruimte om andere dan de gebruikelijk verbindingen te zoeken. Precies wat er nodig is om in de ontwikkeling van het nog zo jonge vak verandekunde weer een volgende slag te maken.

## Tot besluit

Een routekaart door het boek zou behulpzaam zijn geweest voor de verschillende doelgroepen voor wie het geschreven lijkt te zijn. Bovendien lijken er verschillen niveaus van weten in te zitten die duidelijker benoemd hadden kunnen worden.

*De logica van de lappendeken* is een veranderkundig topboek, zeker voor ervaren veranderaars. Echter, wat we niet hopen maar wel vrezen, is dat het nieuwe jargon een oppervlakkige vlucht neemt. Juist omdat het zo'n sprekend nieuw discours is. Het boek vraagt veel van mensen die veranderen niet tot hun kernactiviteit hebben gemaakt. Enkel lezen en studeren is niet afdoende; het vraagt ook om creatief spreiden tussen vakgenoten. Ons advies: lees het boek meer dan eens én samen, zodat de schoonheid van de inhoud niet verloren gaat in de veelheid. ■



**Dr. G. de Groot MCM** is onderzoeker bij het lectoraat Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken van de Hogeschool van Amsterdam. E-mail: [g.de.groot@hva.nl](mailto:g.de.groot@hva.nl).



**M. van der Werf MSc MA CMC** is organisatieadviseur en filosoof, kerndocent bij interuniversitair opleidingsinstituut Sioo en redactielid van dit tijdschrift.

*Auteurs*