

DE LOGICA VAN DE LAPPENDEKEN

VERBINDINGSWERK ROND
VRAAGSTUKKEN DIE VAN IEDEREEN
EN VAN NIEMAND ZIJN

Hans Vermaak

Recensie

De logica van de lappendeken - Maakt nieuw repertoire beschikbaar

Lokale successen in complexe vraagstukken zijn vaak lastig op te schalen. In [De logica van de lappendeken](#) biedt Hans Vermaak een ander vertrekpunt: werk vanuit de betrokken mensen zelf. In haar recensie gaat Leike van Oss daarop in.

 Leike van Oss | 21 augustus 2025 | 3-4 minuten leestijd



Dat we rond de vraagstukken van vandaag meer en anders moeten samenwerken, is langzaamaan wel gemeengoed in organisatieland. Dat medewerkers daarbij een centrale rol hebben, ook. Of het nu gaat om opgavesturing, ketensturing, interorganisatorische samenwerking, regieteam of andere samenwerkingsverbanden rond vraagstukken, altijd is het uitgangspunt dat mensen er samen invulling aan moeten geven. Dus bouwen we een netwerk, organiseren we een ketenoverleg of geven we het meerjarenproces vorm aan de hand van opgaven.

ORGANISEERREPERTOIRE

Om vervolgens mensen uit te nodigen daarbinnen hun rol te pakken. Logisch toch? Je hebt ze bij elkaar gezet, ruimte gegeven en een paar randvoorwaarden georganiseerd; dan moet het nu toch gaan lopen? Heel vaak lukt dat ook. In lokale, kleine initiatieven. Voor de mensen die er onderdeel van zijn, is dat hard werken. En hoe succesvol ook lokaal, het blijft lastig om het groter te maken, het meer dan een eenmalig succes te laten zijn, laat staan de organisatie ermee te veranderen.

Wat mensen in volle betrokkenheid lokaal voor elkaar krijgen, blijkt lastig reproduceerbaar. We hebben – of hadden – in ons gewone verander- en organiseerrepertoire weinig om mensen echt goed te ondersteunen in die ingewikkelde verantwoordelijkheid die ze zomaar krijgen in vraagstukken die ‘van iedereen en van niemand zijn’ (Hans Vermaak).

STRUCTURE-AGENCY-DEBAT

Zullen we het daarom eens over agency hebben? Over wat het is en wat je nodig hebt om het voor meer dan je eigen invloed in te zetten?

Het structure-agency-debat is al best oud en richt zich op de vraag wat nou het meest bepalend is voor het handelen van mensen: zijn dat de instituties waar ze onderdeel van zijn, of is het hun eigen vermogen om die instituties vorm te geven? Je raadt het al: het is allebei. Mensen zijn onderdeel van de instituties die ze zelf bouwen. Ze hebben het vermogen om instituties te bouwen en te veranderen, maar als die instituties er eenmaal zijn, zijn ze ook richtinggevend voor de speelruimte die er is.

ORGANISATIEGRENZEN

Organisaties als instituties stikken van de organiseerregels en we hebben nog niet heel veel organiseerregels voor die vraagstukken die zich niet zomaar enkelvoudig laten oplossen of zich houden aan organisatiegrenzen. Daarom is het nog niet zo gek om mensen bij elkaar te zetten en hen op hun agency aan te spreken: doe je best, maak het anders! Maar voor het verder brengen van zulke lokale oplossingen komen we vaak niet verder dan 'opschalen' – en precies dat is wat niet werkt bij dit type vraagstukken.

REPERTOIRE

In zijn boek *De logica van de lappendeken* (voor die vraagstukken dus die van iedereen en niemand zijn) geeft Hans Vermaak mensen die lokaal aan een vraagstuk werken het repertoire om dat wat lokaal werkt groter te maken. Niet vertrekkend vanuit organisaties, maar vanuit agency. Vertrekkend vanuit betrokken mensen die op hun eigen lapje hard werken om iets succesvol te maken. Heel methodisch maakt hij zichtbaar hoe je juist door dicht bij die agency te blijven verder kunt werken aan oplossingen. Door mensen die het werk doen zelf, met behulp van spreid-, schakel- en spitrepertoire, het verbindingswerk te laten doen dat nodig is om een groter bereik te krijgen.

Wat heel handig is, is dat het boek vol zit met formuleren waarmee je kunt werken en het heel concreet kunt maken. Enorm behulpzaam als je toch al druk bent in die lokale praktijk! Maar de kracht van *De logica van de lappendeken* is dat Hans repertoire beschikbaar maakt waar we eerder niet over beschikten. Wat mij betreft heeft hij een heel nieuw hoofdstuk aan organiseren toegevoegd, door heel dicht bij mensen met agency methodisch handelen te ontwikkelen dat precies daar waar dit soort werk stukt, weer beweging brengt.



Over Leike van Oss

Sinds 1998 vormt Leike van Oss samen met Jaap van 't Hek Organisatievragen en werkt ze als organisatieadviseur, interim-manager en (team)coach. Van Oss werkt vooral in kennisintensieve organisaties en bij rijks- en gemeentelijke overheid. Van Oss schreef verschillende boeken.