

**DE LOGICA VAN DE  
LAPPENDEKEN**



**Gerritjan van Luin**

Gerritjan van Luin is zelfstandig adviseur en coach en medewerker van DNMonline.

E-mail: [gvluin@gmail.com](mailto:gvluin@gmail.com)

Gelezen: Hans Vermaak (2025). *De logica van de lappendeken. Verbindingswerk rond vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn.* Boom

**Taaie vraagstukken vragen om de logica van de lappendeken**

Taaie onderwijsvraagstukken? Daarvan zijn er genoeg zou ik denken. Zomaar een greep: de al jaren dalende lees- en rekenvaardigheid van onze leerlingen, het recent aangekaarte probleem dat ruim een zesde van de middelbare scholieren aan het einde van de tweede klas nog geen eenvoudige verhalen en berichten kan schrijven, de ongelijkheid van kansen, de vernieuwing van het curriculum, de impact van sociale media en het lerarentekort. Ze zijn taaie omdat ze inhoudelijk complex zijn, er veel mensen bij betrokken zijn, er niet zomaar iemand te vinden is die er controle over heeft, en iedereen (in het onderwijs) er ook zelf mee geconfronteerd wordt en er zich toe te verhouden heeft.

De politieke reflex op deze veelkoppige complexiteit is vaak een buidel geld voor de schoolbesturen onder het motto: 'jullie zijn deskundig, maak maar een mooi plan'. Hans Vermaak maakt in zijn laatste boek duidelijk dat die reflex contraproductief is. Ze is een van de drie die hij onderscheidt. Ten eerste de *omhoogdelegerreflex* waarin op zoek gegaan wordt naar iemand of een instantie die het geheel zou moeten overzien en in actie komen. Het resultaat is vaak een aanpak van boven (zoals bij de pestprotocollen) die stevast op kritiek stuit omdat zo'n generieke aanpak nooit goed kan aansluiten bij de diversiteit van de lokale praktijk. Ten tweede de *eilandjesreflex*, dat wil zeggen zelf zo goed mogelijk je best doen. Daarbij ga je je vroeg of laat afvragen of dit in je eentje aan de slag gaan wel zo'n goed idee was. Gaan geïsoleerde aanpakken wel tot iets groeters leiden? Ook de derde reflex, de *breedoverlegreflex*, er samen willen uitkomen met zoveel mogelijk direct betrokkenen aan tafel, is vast een vertrouwde. Het resultaat is dat ook: een – zoals Vermaak het noemt – 'overlegmoeras waarin de grenzeloosheid van onderling vergaderen leidt tot tragische traagheid'.

Met deze reflexen belanden we met vraagstukken die taaie en complex zijn of in Vermaaks woorden met 'vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn', onherroepelijk in een moeras van moedeloosheid, slachtofferschap of mogelijk cynisme. Zo dus niet, maar hoe dan wel?

Daarover heeft Vermaak met *De logica van de lappendeken* een prachtig boek geschreven! Heel rijk in al zijn aspecten met veel praktijkvoorbeelden en handreikingen om zelf aan de slag te gaan. Maar in al zijn veelzijdige rijkdom ook een boek dat vraagt om gelezen en herlezen te worden en dan het liefst met een groepje 'veranderaars' (en iedereen is een veranderaar is de boodschap uit Vermaaks eerdere boek *Iedereen verandert – nu wij nog*). Want simpel is het allemaal niet. Met de uitnodiging om anders te denken over vraagstukken en wat dat aan handelen vraagt, introduceert Vermaak namelijk een nieuwe taal en daarmee een nieuw veranderdiscours. En dan ligt het risico om die nieuwe taal toch met de vertrouwde taal te willen begrijpen op de loer. Net als het risico om vanuit het vertrouwde handelingsrepertoire je best te doen maar uiteindelijk toch onvoldoende bij te dragen.

Maar wees gerust, in weliswaar veel woorden, maar goed en soepel geschreven, neemt hij de lezer mee in zijn veranderperspectief, ook in alle risico's daarbij en de valkuilen die op de weg liggen.

### **Genetwerkte vraagstukken, genetwerkte antwoorden**

Nu is ondoenlijk om in een betrekkelijk beknopte bespreking echt recht te doen aan de rijkdom van dit boek. Laat ik me beperken tot de kern ervan.

Vermaak zet twee veranderperspectieven tegenover elkaar: in de eigen lokale praktijk de goede dingen doen, en bijdragen aan de oplossing van grote maatschappelijk vraagstukken. Over het eerste, met de vertrouwde verandercyclus (afbakening & diagnose; kern van het vraagstuk & veranderstrategie; planning & interventie) zijn – ook door Vermaak – de nodige boeken geschreven. Het tweede perspectief staat centraal in zijn nieuwste boek, dat zowel gaat over het anders begrijpen van die lokale praktijken als over een andere manier van handelen als bijdrage aan het grotere geheel.

Eerst iets over dat denken. Juist omdat taaie vraagstukken in veel arena's spelen, kan het niet anders dan dat er fricties ontstaan tussen belangen en waarden op die verschillende plekken. Maar volgens Vermaak zijn dit soort fricties geen belemmeringen van vernieuwingen, maar juist de motor ervan: een impuls om nog eens goed te kijken wat er speelt en wat er aan te doen valt.

Dan is het wel nodig, zo stelt Vermaak, om van drie soorten 'schuldduidingen' afstand te doen: afstappen van 'het eigen gelijk'; van 'die heeft het gedaan' en van 'die ander is fout'. 'In plaats van een schuldige aan te wijzen zoek je dus de complexiteit op door tegenstellingen in bijvoorbeeld opvattingen en machtsposities te onderzoeken als deel van het vraagstuk'.

En er nog iets nodig: het 'oprekken' van de eerdergenoemde reflexen. Met dat oprekken toont zich hoe we het beste over taaie vraagstukken kunnen denken, namelijk in termen van:

- *zowel vitale praktijken die gestaag de diepte ingaan om echt te vernieuwen* (zo zijn er genoeg lokale praktijken bekend waarin de geringe leesvaardigheid van leerlingen is verbeterd door met kleine stappen het vraagstuk steeds grondiger te begrijpen en aan te pakken);
- *als versnelling door veelsoortige arena's naast elkaar in actie te laten komen* (wat zou er niet mogelijk zijn wanneer die verschillende succesvolle praktijken met elkaar in verbinding zouden komen?);
- *als verbreding door daartussen veelsoortige verbindingen te weven* (en hoe veel resultaat zou er niet zijn als verbreding gezocht werd met bijvoorbeeld wetenschappers, gemeentes, maatschappelijke organisaties en ouders, omdat geringe leesvaardigheid niet alleen een onderwijsvraagstuk is)

Kortom, als vitale kernen, op veel plekken en met veel draden ertussen. Vermaaks stelling is dat genetwerkte vraagstukken ook genetwerkte antwoorden nodig hebben. Taaie vraagstukken zijn dat geworden omdat al die acties van al die actoren daarbij op elkaar inspelen. Die verknooptheid laat zien dat die vraagstukken allang van iedereen waren en daar moeten we op een slimme manier gebruik van maken.

### **Afscheid van regiedenken**

Ik realiseer me dat er rond het leesvaardigheidsvraagstuk natuurlijk allerlei netwerken bestaan waarin gebruik gemaakt wordt van praktijkervaringen en wetenschappelijke inzichten. Maar naar mijn ervaring ontstaan die vaak door toeval, blijven ze te lokaal en niet zelden hebben ze een regisseur of coördinator. Dijkwijs ontstaan ze trouwens als een buidel geld beschikbaar is en een plan is gemaakt.

Wat ik zo interessant aan Vermaaks boek vind is dat hij juist het idee van 'netwerken' oprekt en afscheid neemt van elk regiedenken.

In dit verband laat hij een aantal metaforen de revue passeren: een rizoom (ondergrondse wortelstructuur), een zwerm en een lappendeken. De laatste past het beste: 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'; lappendekens die ontstaan door verbindingswerk van velen!

Daarmee komen we toe aan het handelen. En dat heeft een zekere logica. Maar dan dus niet de logica van het rationele, planmatige, meetbare handelen, maar die van de 'methodologie van de rommeligheid', van de meerstemmigheid, van de meervoudige betekenissen. En die methodologie werkt Vermaak heel systematisch uit. Zo introduceert hij de zogenaamde verbindingscyclus, die uit drie fasen bestaat met elk zes activiteiten; bespreekt hij drie rasters voor elk type verbindingswerk; en geeft hij handreikingen om vanuit de lokale praktijk die strategische keuze te maken die de grootste potentie en de meeste impact zou kunnen hebben.

Dit klinkt misschien allemaal te geordend en bedacht, maar je hebt altijd wat structuur en ordening in de vorm van abstraties nodig om de eigen diffuse, ambigue en rommelige lokale praktijk een beetje te kunnen begrijpen. En de methodologie van Vermaak helpt om goed te kijken naar alle mogelijkheden die er rond een taai vraagstuk zijn om verbindingspartners te zoeken, en dus ook ongewone en ongebruikelijke. En niet te vergeten, om gevoel te krijgen met wat het in de praktijk betekent als je op een andere manier naar verbindingswerk gaat kijken, zowel binnen de eigen praktijk, als tussen organisaties en in de publieke arena. Dus om je eigen lokale praktijk te zien als een lapje van een grotere deken die je met elkaar kunt maken.

Met samenvattingen en werkbladen wordt de lezer geholpen om de verbinding tussen zo'n nieuwe denken over netwerken en het nieuwe doen voorbij en vanuit die eigen praktijk te maken. Door de eigen invloed op te rekken met dat bredere vraagstuk voor ogen, door met elkaar op zoek te gaan naar onvermoede verbindingspartners, opties te concretiseren, de potentialiteit van die opties te onderzoeken en het mogelijke effect in te schatten als het allemaal toch anders loopt, om maar een aantal elementen te noemen.

Binnen de logica van de lappendeken is geen plek voor receptuur; het eerste lapje, de eerste concretisering, is het oprekken van de *eigen* praktijk. Wie de moeite neemt, en zoals gezegd, het liefst met een aantal mede-veranderaars, om het gemakkelijk geschreven, maar niet gemakkelijke boek door te werken, wordt – zo schat ik in – ruimschoots beloond met dieper inzicht in de eigen praktijk en de bijdrage ervan aan het aanpakken van een taai probleem.

Of anders gezegd, als je – levend in een tijd van grote omwentelingen en complexe maatschappelijke vraagstukken – rond jouw taaie vraagstuk niet wil vervallen in berusting of neerslachtigheid, maar zelf invloed wil uitoefenen en je veranderexpertise wil vergroten, dan is Vermaaks *Logica van de lappendeken* een belangrijke bron om uit te putten.