

Werken en innoveren van binnenuit

Bijdrage aan boek A new cup of T

Lenette Schuijt

I. Inleiding

Social work-professionals zijn pioniers van een nieuwe wereld, zij dragen bij aan het ontstaan van nieuwe verhoudingen tussen gemeenten en burgers, nieuwe vormen van samenwerken in de wijk, en een integrale jeugdhulpverlening. Dat vraagt naast generalistische en specialistische competenties ook nog iets anders: de moed om onbekende wegen in te slaan en de volharding om je –zonder heldere koers – in een richting te blijven bewegen. Een vernieuwer zijn in het sociale domein kan niet anders dan van binnenuit. In dit hoofdstuk sta ik stil bij die dimensie. Wat is uw innerlijke gedrevenheid? Waar ligt uw passie? En hoe beweegt u als pionier mee met alle ontwikkelingen, zonder uit het oog te verliezen waar u het voor doet?

1. Pioniers

1.1 Wat is pionieren eigenlijk?

Pioniers betreden een onbekend gebied, waar ze hun weg moeten vinden zonder gebruik te kunnen maken van de ervaring van anderen. Zo lezen we in deze bundel vele voorbeelden hoe professionals in het sociale domein gaandeweg en al doende innoveren, zonder dat ze een kant en klare blauwdruk hebben hoe dat nieuwe sociale domein eruit ziet. Zij bouwen de brug terwijl ze erover lopen.

Pioniers kunnen niet terugvallen op beproefde methoden of werkwijzen. Ze weten wel ongeveer waar ze naar toe willen, maar niet precies en zeker niet hoe. Social work-professionals vinden hun weg door te experimenteren, door gewoon te beginnen met wat er is en al doende te leren.

Pionieren is avontuurlijk. Omdat er nog niets vast ligt en niemand weet hoe het moet wordt er een groot beroep gedaan op de geestkracht en creativiteit van professionals. Daar ligt voor veel professionals het plezier in hun werk. Er bestaan eigenlijk geen fouten, alleen maar kortere weg of langere wegen.

Anderzijds is pionieren ook spannend, want alle ogen zijn gericht op de vernieuwende voorlopers. Gaat het hen lukken? Wat gaat er uit komen? Zijn de sociale wijkteams succesvol? Vangen de gemeenten de decentralisatie van de Wmo goed op? Slagen professionals erin zich constructief te verhouden tot alle nieuwe burgerinitiatieven? Natuurlijk staan er ook altijd mensen klaar om pioniers te bekritisieren. Dat ze teveel willen, dat wat ze willen niet kan en al eerder geprobeerd is. Of ze wijzen pioniers terug omdat die zich niet houden aan regels en procedures. Pioniers laten de gebaande paden, de regeltjes en de vanzelfsprekendheden juist los, en dat is soms bedreigend voor anderen. Henk Oosterling, de eigenzinnige filosoof die jongeren in Rotterdam een betere start wil geven en vakmensen weer op de kaart wil zetten in de stad, gaat met zijn project Vakmanstad Rotterdam dwars door alle beleidslijnen heen. De gemeente had in het begin de grootste moeite zich te verhouden tot het project. Zo had het project veel last van tegenstrijdige beleidsregels (gentrificatie en armoedebestrijding) die beiden van het college van B & W komen en die worden behartigd door verschillende, niet-

communicerende gemeentelijke diensten. Nu het experiment geslaagd is, lukt het de stad niet goed om het voorbeeld van Vakmanstad structureel te implementeren. en de afwezigheid van een integrale visie. Dat is geen kwade wil, maar het gevolg van een versnipperde organisatie zonder integrale visie.¹

En de essentie van pionieren: niet meer wachten op andere mensen, maar zelf of met een groep mensen de regie nemen. Van den Brink e.a. (2012) gebruiken hier het begrip 'best persons': professionals die het verschil maken, die durf en ondernemerschap laten zien en vanuit betrokkenheid een vorm van (informeel) leiderschap tonen.² Zij verwachten niet dat anderen de wijsheid hebben of beslissingen nemen, zij gaan gewoon beginnen. En dat is wat heel veel mensen diep in hart willen, ook al is het soms spannend: de dingen echt anders doen, beter doen, doen waar ze echt in geloven met een groep mensen die dat ook willen.

2. Vanuit bezieling

2.1. Van binnenuit gedreven

Wat we kunnen leren van pioniers op elk gebied, of het nu in de schilderkunst is of in de techniek is, in de stedenbouw of in de zorg, huisvesting, onderwijs of het sociale domein, pioniers zijn allemaal van binnenuit gedreven. Er is iets waar ze in geloven (hoe vaag dat soms ook is) en daar willen ze hun nek voor uitsteken. Soms weten zij eigenlijk vooral hoe ze het niet (meer) willen. Maar er is een zekere eigenwijsheid dat het anders kan en dat je wilt dat het anders gaat.

Als pionier laat je jezelf zien. Jij als mens, als bevlogen mens met eigen ideeën. Als pionier kun je je niet meer verschuilen achter je rol of je functie. Jos de Blok, Matthieu Weggeman en Jan Rotmans die eind 2015 aankondigden een nieuwe zorgverzekering op te richten onder de naam Zorgeloos.³ Dat doen ze niet uit hoofde van hun functie, maar vanuit hun persoonlijke overtuiging dat het in de zorg fundamenteel anders moet en dat dat mogelijk is.

2.2. Drijfveren

Van binnenuit gedreven, wat is dat eigenlijk? Allereerst betekent dit dat je niet slechts reageert op wat zich (van buiten) aandient, maar dat je een innerlijk besef hebt van wat belangrijk is, ongeacht de omstandigheden.

In 2007 onderscheidde ik, in mijn studie naar bezieling, op basis van tientallen persoonlijke begeleidingstrajecten drie soorten drijfveren van mensen.⁴ Ten eerste *egodrijfveren*. We kunnen ons laten leiden door de behoefte om erbij te horen, de behoefte aan materieel welzijn, de behoefte aan erkenning. Dat zijn drijfveren die gericht zijn op onszelf, ons eigen belang. We kunnen ons ook laten leiden door *ontwikkelingsdrijfveren*. In dat geval wordt ons gedrag bepaald door de wens om te leren, ons talent te ontwikkelen, ons bewust te worden van belemmerende patronen en die achter ons te laten. De derde soort drijfveren zijn *zielsdrijfveren*. Dat houdt in dat we ons kunnen laten leiden door dat wat ons hart ons ingeeft: dat wat belangrijk en waardevol is, dat wat ons bezielt en passioneert, dat van betekenis is.

Gewoonlijk wordt ons gedrag voortdurend bepaald door een mix van deze drie drijfveren. We gaan naar ons werk omdat er brood op de plank moet, we schrijven ons in voor een cursus om ons verder te ontwikkelen en maken ons druk om zaken die we belangrijk vinden. In de dagelijkse routine komen egodrijfveren vaak boven drijven. We vragen ons niet af wat werkelijk belangrijk en van betekenis is, maar we doen wat nodig is, wat van ons gevraagd wordt of waar we behoefte aan hebben. De zielsdrijfveren laten meestal pas van zich horen als er iets is dat je aan het hart gaat. Een cliënt die niet geholpen kan worden zoals je dat als professional graag zou willen, bijvoorbeeld. Door te reflecteren op zo'n situatie kun je achterhalen wat jij eigenlijk verlangt en belangrijk vindt. Wanneer we helder hebben wat onze zielsdrijfveren zijn, kunnen we er voor kiezen om ons daardoor, en niet door andere drijfveren, te laten leiden. Dan kiezen we voor onze idealen in plaats van te mopperen op een kortzichtige manager. Dat is van binnenuit gedreven: weten waar je het om te doen is, en je daardoor zo veel mogelijk laten leiden.

Van binnenuit gedreven professionals zijn doelgerichter, ze hebben een innerlijk besef van richting, zelfs als de ontwikkelingen om hen heen complex en soms tegenstrijdig zijn. Zelfs als veranderingen worden opgelegd zijn van binnenuit gedreven professionals in staat om betekenis te scheppen in het werk dat ze doen en van betekenis te zijn voor anderen. Ze werken harder en zijn productiever. Bovendien zijn ze creatiever: binnen een globale richting zoeken ze naar werkbare oplossingen met de middelen die ze hebben.

2.3. Een andere mindset

Naaste een gedrevenheid van binnenuit is het voor succesvolle experimenten belangrijk dat ze uitgaan van een andere manier van denken. Pioniers zijn mensen die anders naar de wereld kijken, die buiten de lijntjes denken. Ze breken met vanzelfsprekendheden en zetten de boel op zijn kop.

Mark Rothko was een pionier van de abstracte schilderkunst en hij schokte mensen met zijn immense doeken met felgekleurde velden, opgebouwd uit verschillende verflagen, waardoor ze een intense uitstraling hebben. Zijn grote abstracte doeken hebben tot doel mensen 'daarheen te brengen waar ze hun menselijkheid weer kunnen ervaren'. Hij wilde de focus verleggen van vormen naar het universele achter de vormen. Door figuren te vervangen door vlakken probeerde hij het universele zichtbaar te maken. Hij hoopte zo de toeschouwer direct aan te spreken zonder dat ideeën over de figuren in de weg zouden zitten.

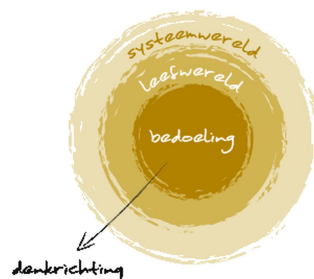
Het gaat ook bij vernieuwing in het sociale domein niet alleen over verandering van de vorm of een nieuwe inrichting van de organisatie, maar om een kentering van het onderliggende denken. In 2013 werden de gemeenten Graafstroom, Liesveld en Nieuw-Lekkerland samengevoegd tot een gemeente. Dat was een perfecte gelegenheid voor de introductie van een nieuwe manier van werken. De nieuwgevormde gemeente Molenwaard, besloot om het gemeentehuis af te schaffen. Ambtenaren gaan op bezoek bij burgers en bedrijven, de gemeenteraad vergadert in een school of dorpsgebouw, en verlengde paspoorten worden thuis bezorgd. Anders dan veel fusiegemeenten die een schitterend nieuw gebouw neerzetten besloot deze gemeente juist om dichterbij de burger te kruipen. Snelle afhandelingstijd, directer contact met burgers en een grotere zelfstandigheid van de medewerkers zijn de voorlopige resultaten.

Pioniers hebben niet zomaar een andere mindset. Dikwijls zijn het mensen die veel hebben gereisd, die thuis zijn in meerdere culturen en dus afstand kunnen nemen van de vanzelfsprekendheden die een gemeenschap vasthoudt. Als je een andere mindset wilt ontwikkelen, ga dan bij veel organisaties kijken, praat met mensen met een andere professie, verdiep je in het perspectief van cliënten, van mantelzorgers, van burgers, bestuurders en politici. Een grote hoeveelheid *weak ties* maakt het mogelijk om mensen en groepen te bereiken die via *strong ties* niet tot stand komen.⁵ Zorg dat je loskomt van je vaste manieren van kijken en waarnemen.

3. Van binnenuit gedreven organisaties

3.1. De bedoeling voorop

Net als professionals die van binnenuit gedreven zijn en vanuit hun passie werken, zijn er organisaties die van binnenuit gedreven zijn. In zulke organisatie staan niet de regels, de systemen en de structuren centraal (de systeemwereld), maar de uiteindelijke bedoeling van het werk dat er gedaan moet worden. De leefwereld (het werk, dagelijks contact met cliënten) wordt ingericht vanuit de bedoeling en niet vanuit de systeemwereld, zoals bij veel organisaties, waar bijvoorbeeld efficiency bepaalt hoe bewoners gegroepeerd worden. Organisaties die de leefwereld inrichten vanuit de bedoeling, vertrekken vanuit de vraag: waarvoor zijn wij er in essentie? Of: waarvoor zijn wij ooit opgericht? Wat is de bijdrage die we willen hebben in de huidige samenleving? Wat is onze bestaansgrond juist in deze tijd? Wat willen we betekenen voor onze cliënten of onze doelgroep?



[bron: *Verdraaide Organisaties* ⁶]

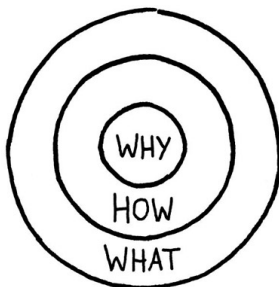
De bedoeling van de organisatie is niet een droge beschrijving van het wat ('Wij leveren Jeugdzorg op maat'). Ook is het geen opsomming van richtinggevende principes (het hoe), zoals "wij zijn klantgericht, professioneel en innovatief." De bedoeling geeft aan welke **impact** je organisatie wil hebben op de wereld (de burgers, de gemeente, de samenleving). Wat willen jullie bijdragen aan de groep voor wie je het doet? Welk verschil wil je maken? Dat is een betekenisvolle formulering, waaruit iets van een visie kan blijken. Een voorbeeld: "We begeleiden en ondersteunen jongeren in gedragsverandering. We leren hen hoe ze (weer) de regie over hun eigen leven kunnen krijgen, zodat ze zelfstandig deel kunnen nemen het maatschappelijke leven."⁷

Het maakt voor de gedrevenheid van de professionals veel uit of zij werken aan de eigen regie van hun cliënten of dat ze 'werken in de jeugdzorg', of werken aan professionele hulpverlening. Zulke beleidstermen hebben weinig te maken met de dagelijkse realiteit

waarin het werk van de professional zich afspeelt. Hoe duidelijker een organisatie formuleert wat 'de bedoeling' is en zich daardoor laat leiden, hoe makkelijker het is voor de professional om van binnenuit gedreven bij te dragen aan de cliënten, vanuit de eigen expertise.

3.2. Het wat, het hoe en het waarom

Net als professionals die op zoek moeten naar hun zielsdrijfveren als ze van binnenuit gedreven willen zijn, is het een uitdaging voor organisaties die hun bedoeling centraal willen stellen, om te achterhalen welke waarde men wil bijdragen aan de samenleving waar ze deel van uitmaken.



[bron: *Start with why*^{8]}

In de vele veranderinitiatieven waar het sociaal domein mee te maken heeft, dreigt de discussie vooral te gaan over het wat en hoe van de verandering. De vragen waartoe je dat doet, vanuit welke beweegredenen en wat je hoopt dat dat bijdraagt aan degenen voor wie je het doet, worden vaak naar de achtergrond verdreven. De consequentie is dat men druk bezig is met vernieuwingen, zonder dat deze noodzakelijk een verbetering inhouden voor de cliënt of doelgroep. Kruiter, Bredewold en Ham (2016) constateren anderhalf jaar na de drie decentralisaties in het sociale domein dat er weliswaar veel beweging is ontstaan, waarbij professionals al doende het hoe en wat uitvinden, maar dat men lijkt vergeten waarvoor die decentralisaties ook al weer bedoeld waren, namelijk lokale democratie versterken en solidariteit opnieuw uitvinden.⁹

Organisaties die van binnenuit gedreven zijn en de bedoeling centraal zetten, sturen niet op het hoe of het wat: dat laten ze over aan de professionals. Ze sturen vooral op het waarom: waarom doen we wat we doen? Waarom stappen we in een experiment? Waarom besluiten we om een maatregel niet uit te voeren, maar onze eigen vorm te kiezen en daarover in gesprek te gaan met de inspectie? De (politiek) verantwoordelijken en opdrachtgevers in zulke organisaties hebben een helder besef van richting, en sturen daarop. Die manier van sturen laat veel ruimte voor de eigen interpretatie en wijsheid van de professional en voor het nodige maatwerk voor de cliënt.

Het expliciteren van de *why* van de organisatie gebeurt niet in de politieke achterkamertjes, maar in dialoog met alle betrokkenen, zoals bijvoorbeeld de G1000,¹⁰ een burgertop waar burgers bespreken wat zij belangrijk vinden voor hun gemeente.

Organisaties die de bedoeling voorop zetten en weten waarvoor ze zijn, kunnen flexibeler samenwerken met andere organisaties en binnen de samenwerking vasthouden aan hun principes. Ze kunnen mensen detacheren of afvaardigen die met de bedoeling van de organisatie in het achterhoofd een concreet standpunt kunnen innemen. Ingewikkelde mandaten zijn dan niet nodig.

4.0 Beren op de weg

Wie wil pionieren heeft een beetje eelt op de ziel nodig. Pioniers stuiten op vraagstukken waarvoor geen oplossing voorhanden is, omdat het eenvoudig nog nooit is voorgekomen. Ze hebben te maken met wantrouwen en cynisme, of met regelrechte tegenwerking. Pioniers moeten dus tegen een stootje kunnen en hun vitale energie niet laten weglekken door collega's of belanghebbenden die niet de moed hebben om buiten de kaders te kijken.

4.1. Je eigen angsten overwinnen

Klassieke verhalen beginnen altijd met een hoofdpersoon die op het punt staat aan een uitdaging of zoektocht te beginnen (of het nu gaat om de heilige graal vinden, de oorlog van Troje winnen, of uit de matrix ontsnappen.¹² Vervolgens komt de hoofdpersoon allemaal problemen tegen (draken, sirenen, verraad) die hem op de proef stellen. Daarbij komt het niet alleen aan op competenties, maar ook op drijfveren en moed. Bijvoorbeeld, blijft de hoofdpersoon trouw aan eerder gedane beloften? Lukt het de hoofdpersoon om de oorspronkelijke doel uitdaging voor ogen te houden en geen dwaalwegen in te slaan? Heeft de hoofdpersoon de moed zijn eigen diepste angsten onder ogen te zien?

Soms lijkt het hopeloos, en soms komt er hulp uit een onverwachte hoek. Maar als de hoofdpersoon voor ogen houdt waar het om gaat, komt in alle verhalen de held uiteindelijk terug met de overwinning. Daarnaast is de hoofdpersoon ook wijzer en doorleefder geworden, hij is door de ervaring gelouterd en weet nog beter wat hem drijft en wat hem in het leven te doen staat. Pioniers kunnen hier wijze lessen aan ontleen. Het gaat er dus om, de uitdaging aan te gaan, in de storm van verwickelingen voor ogen te blijven houden waar het om gaat (de *why*) en moeilijkheden en tegenwerking niet uit de weg te gaan maar dapper het hoofd te bieden, ook al is dat een confrontatie met eigen schaduwzijden. Zo wordt niet alleen het resultaat behaald, maar groeit de mens aan innerlijke rijkdom.

4.2. Lessen van pioniers

Hoe hebben zij hun hindernissen overwonnen? Een paar voorbeelden van hoofdpersonen in hedendaagse verhalen en de 'monsters' die zij onderweg overwonnen.

Paul Verburgt reorganiseerde ArboNed en vertrok toen die operatie geslaagd was. Na drie jaar werd hij terug gevraagd omdat het bedrijf opnieuw in de problemen was geraakt. Hij bleek de veranderingen niet genoeg te hebben geborgd: de nieuwe cultuur hing teveel op zijn trekkersol. De tweede keer zorgde hij ervoor dat de medewerkers mensen zich eigenaar voelden van het gedachtengoed. Hij besteedde minder aandacht

aan het wat en hoe van de veranderingen en meer aan het waarom. Daarnaast zorgde hij ervoor dat de veranderingen beter verankerd waren in de organisatie.

Een onderwijsinstelling die het vaste curriculum overboord gooide (en daarmee alle toetsen) kreeg de Onderwijsinspectie op bezoek. Een school kon niet op eigen houtje beslissen dat de gebruikelijke controle op de onderwijskwaliteit met alle vaste indicatoren zomaar werd losgelaten! Na een groot aantal gesprekken ontstond er een nieuwe verhouding met de Inspecteur. Dat vroeg van de directeur dat hij zijn principiële koppigheid overboord zette en met de inspecteur ging zoeken naar wat zou kunnen werken. Samen werden ze het eens over alternatieve manieren waarop de school zich kon verantwoorden over doel en kwaliteit van het onderwijs.

In een ziekenhuis werd een experiment geïntroduceerd: een interprofessioneel team van laatstejaars studenten geneeskunde, farmacie, verpleegkunde, fysiotherapie en diëtetiek. Dit team werd gedurende drie weken verantwoordelijk voor vier patiënten. Daarbij werden ze begeleid door een interprofessioneel team van artsen, apothekers, verpleegkundigen, fysiotherapeuten en diëtisten. De projectleider was meermaals ten einde raad als het leek dat er overeenstemming was over een facet van het experiment en later bleek dat ieder dit op de eigen manier had geïnterpreteerd. Juist omdat het project discipline-overstijgend was duurde het lang voordat iedereen bereid was in te stemmen met het experiment. Men moest af van het denken in eigen hokjes. In feite begon daar het interprofessioneel denken. Daarnaast vroeg het project veel nazorg om dat commitment bij veel belanghebbenden die ver van het experiment af zitten, zoals de opleiders van de studenten, te behouden.¹³

5.0 Bagage van de pionier

Maatschappelijke ontwikkelingen en nieuwe wet- en regelgeving prikkelen professionals in het sociale domein om het anders te gaan doen. Zij staan aan het begin van een avontuurlijke reis of ze zijn op weg gegaan zonder goed te weten waarheen. Wat hebben professionals nodig in de rol van pionier? Wat vraagt het van hen, als professional en als mens?

5.1. Kompas

Aangezien pioniers zich op onbekend terrein begeven, zonder exact te weten waar ze naar toe werken, is het nodig dat zij een kompas hebben. Dat kompas is het eigen *why*, een besef van de belangrijkste zielsdrijfveren. Een paar vragen helpen om deze op het spoor te komen:

- Waartoe doet u wat u doet?
- Waarvoor doet u het uiteindelijk?
- Wat vindt u belangrijk in uw werk?
- Welke momenten gaan u aan het hart, omdat u niet kunt leveren wat u zou kunnen en willen? Wat hoopt u te bewerkstelligen met uw werk in het sociale domein? Wat wilt u dat daar ontstaat!
- Waar ligt uw passie?
- Waar kunt u zich woedend over maken en wat zegt dat over wat u belangrijk vindt?
- Waar gaat u helemaal voor, ook al staat het niet in uw functieomschrijving en kost het extra tijd en inspanning?

- Wat draagt u het liefste bij aan uw cliënten/ collega's/ organisatie/ gemeente?
- Wat wilt u voor hen betekenen en waarom juist dat?
- Wat is voor u belangrijk genoeg om er uw nek voor te willen uitsteken?

Het zijn geen alledaagse vragen en ze kosten meestal wel wat tijd om te beantwoorden. Het vergt een innerlijk onderzoek en reflectie op uw diepste beweegredenen. Neem daar de tijd voor. Natuurlijk kunt u dit ook samen met een bevriende collega doen, maar let erop dat u allebei uw eigen antwoorden zoekt.

Als u antwoorden heeft gevonden kunt u deze leggen naast de bedoeling of *why* van uw organisatie. Waar zit de overlap tussen uw persoonlijke *why* en die van de organisatie? Als de bedoeling van uw organisatie niet evident is, kunt u – met anderen samen – dit gesprek aanzwengelen. Een mooie insteek is een gesprek waarin u persoonlijke voorbeelden uitwisselt van situaties waarin u vindt dat de dienstverlening van de organisatie echt geslaagd is. Bevraag elkaar waarom u vindt dat juist dat een geslaagd voorbeeld is. Wat is daar gelukt? Ga dan met elkaar na of er een rode draad is in de voorbeelden. Door te zoeken naar geslaagde voorbeelden van dienstverlening spoort u al het ware op waar de bedoeling impliciet aan de orde is.

5.2. Verschillende talenten en zielsverwanten

Op een ontdekkingstocht hebben we medereizigers nodig. Mensen met een ander perspectief en andere competenties. Om te pionieren in het sociale domein hebben we dwarsdenkers nodig, maar ook verbinders. We hebben mensen nodig met voelsprietten voor wat er aankomt en mensen die een uitdaging tot een goed einde kunnen brengen. We hebben ideeëncanonnen nodig, mensen met praktische oplossingen voor uiteenlopende zaken, en we hebben visionairs nodig, mensen die ons juist uit het dagelijkse doen trekken. Iedereen in zijn eigen kracht. Dus is het belangrijk dat u weet welke competenties u heeft bij te dragen, en dat u collega's kent die hele andere talenten hebben.

Pioniers hebben zielsverwanten nodig. Mensen met andere kwaliteiten, een andere positie of belang, maar met dezelfde droom. Mensen die dezelfde dingen belangrijk vinden. Of die zich over dezelfde dingen druk maken en ook graag een stap willen zetten. Mensen met een persoonlijke *why* die veel overlap vertoont met de uwe. Mensen binnen de organisatie, maar ook erbuiten. Steeds vaker zien we communities ontstaan van mensen in uiteenlopende organisaties, die allemaal bezig zijn om iets te 'kantelen' op hun werk. Door elkaar geregeld op te zoeken en ervaringen uit te wisselen en bij elkaar herkenning te vinden, kunnen pioniers zich laven als in een oase. Dat is belangrijk om het vol te houden. Het helpt bovendien om tegenwerking niet persoonlijk op te nemen. Iedereen loopt immers tegen vergelijkbare hobbels aan. U leert om het pionieren als een 'spel' te zien waarin iedereen fouten mag maken, maar waarin niemand de moed verliest, omdat je met elkaar telkens opnieuw uitdoktert wat de volgende stap moet zijn.

5.3. Professioneel ongehoorzaam durven zijn

Tot slot: pioniers kunnen hun ambitieuze doel bereiken doordat ze bereid zijn over grenzen te gaan en te breken met conventies. Bestuurders die professionals uitnodigen om buiten de kaders te denken en ongebaande paden te betreden creëren ruimte voor

pioniers om indien nodig professioneel ongehoorzaam te zijn. Laat uw gezond verstand of de hogere bedoeling (*why*) voorgaan op onnodige en onzinnige regels. Heb de moed om soms te zeggen dat je iets niet doet of uitvoert omdat weliswaar een dichtbij doel realiseert maar uiteindelijk tegen de bedoeling ingaat. Sta uzelf toe om de sluiproutes en achterafweggetjes op te zoeken, zonder vooraf toestemming daarvoor te vragen. Begin gewoon en bied uw excuses aan als er iemand op zijn teentjes getrapt is. Wees, net als de schooldirecteur die zijn curriculum en toetsen overboord gooide, bereid om te zoeken naar de achterliggende bedoeling en naar alternatieve manieren om die te bereiken.

Tot slot

Twijfel er niet aan dat het mogelijk is. Blijf zoeken naar hoe het gerealiseerd kan worden. Elke vernieuwing is altijd begonnen met een groepje toegewijde mensen die gewoon begonnen. Be those crazy ones!

¹ Henk Oosterling (2013) *Eco3 Doen denken*. Jap Sam Books

² Van den Brink, G. van Hulst, M. De Graaf, L. En van der Pennen, T. (2012) *Best persons*. Den Haag: Boom Lemma.

³ www.zorgeloos.care

⁴ Lenette Schuijt (2007) *De Kracht van bezieling*. Schiedam: Scriptum

⁵ Granovetter, M. (1973) *The strength of weak ties*. The American Journal of Sociology, **78** (6): 1360–1380.

⁶ Hart, W. & Buiting, M. (2012) *Verdraaide organisaties*. Deventer: Kluwer

⁷ In de presentiebenadering van Andries Baart heet dit finalisatie: waar is het in deze zorg uiteindelijk om te doen?

⁸ Sinke, S. (2011) *Start with why*. Penguin Books.

⁹ Albert Jan Kruiter, Femmianne Bredewold & Marcel Ham (2016) *Hoe de verzorgingsstaat verbouwd wordt*. Gennep BV.

¹⁰ <http://g1000.nu>

¹² Joseph Campbell analyseerde duizenden mythen, sprookjes en verhalen, en concludeerde dat er een vaste structuur ten grondslag ligt aan klassieke verhalen. Hij schreef er een boek over De held met de duizend gezichten. Zijn theorie werd bekend onder de naam De Reis van de Held.

¹³ Een inspirerend boek over pragmatisch veranderen in robuuste organisaties is : Leike van Oss & Jaap van 't Hek (2014) *Onderweg*. Deventer: Vakmedianet. Een handboek op dit gebied is Leon de Caluwe & Hans Vermaak (2006) *Leren veranderen*. Deventer: Vakmedianet.