

‘We gaan het gewoon doen!’

Rebelse initiatieven in onderwijs en ouderenhuisvesting

*Marianne van Bochove, Katja Rusinovic, Suzanna Koops-Boelaars & Joost van Hoof**

Inleiding

‘U heeft dus, samen met uw collega’s op school, de schoolleiding en uw schoolbestuur, zélf de ruimte om keuzes te maken. Keuzes die passen in uw visie op onderwijs en op wat het beste is voor uw leerlingen. Er is dus meer ruimte in regels dan u misschien wel denkt.’ (Onderwijsinspectie, 2017, 7)

‘De Woningwet heeft te krappe generieke grenzen en biedt te weinig mogelijkheden om (lokaal) af te wijken. Het ontbreken van voldoende flexibiliteit in de regelgeving en de toepassing daarvan, veroorzaakt een deel van de problemen waar corporaties tegenaan lopen. Dat zit hem zowel in het ontwerp van de Woningwet als in de handhaving ervan, ook wanneer in specifieke gevallen of in regionale situaties verruiming van de mogelijkheden passender zou zijn.’ (Commissie-Van Bochove, 2018, 19)

In dit artikel bestuderen we rebelse initiatieven in onderwijs en ouderenhuisvesting. We verstaan hieronder de initiatieven van individuen of teams die weloverwogen anders te werk gaan dan anderen en daarbij soms bepaalde regels overtreden ten behoeve van een betere kwaliteit van dienstverlening (we lichten deze definitie in de volgende paragraaf toe). De overeenkomsten tussen de genoemde sectoren zijn groot wat betreft discussies rond regeldruk, regelruimte en (on)mogelijkheden voor het bieden van maatwerk. Onderwijs afstemmen op de individuele behoeften van leerlingen en oog hebben voor het kind achter de cijfers, dat is een wens die breed gedeeld wordt, maar waar in de praktijk van werkdruk, lerarentekorten en de verantwoordingscultuur volgens velen nog te weinig van terechtkomt (Elffers, Fukink & Oostdam, 2019; Kneyber & Evers, 2013). In de huisvesting voor ouderen is er ook een roep om meer af te stemmen op de wensen en behoeften van de doelgroep, met name voor de groep ouderen die tussen wal en schip dreigt te vallen: onvoldoende zorgbehoevend voor het verpleeghuis, maar wel met een behoefte aan collectief wonen (Ministerie van VWS, 2018). Nieuwe woonvormen komen vaak lastig van de grond, onder andere door complexe wet- en regelgeving die niet

* Dr. Marianne van Bochove is universitair docent, sectie Health Care Governance, Erasmus School of Health Policy & Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en senior onderzoeker aan De Haagse Hogeschool. Dr. Katja Rusinovic is lector grootstedelijke ontwikkeling, faculteit Bestuurskunde, Recht & Veiligheid aan De Haagse Hogeschool. Suzanna Koops-Boelaars, MSc, is promovendus, sectie Health Care Governance, Erasmus School of Health Policy & Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dr. ir. Joost van Hoof is lector urban ageing, faculteit Sociaal Werk & Educatie, aan De Haagse Hogeschool.

berekend is op 'out of the box'-initiatieven (Van Straaten, Van Triest & Van Eeden, 2020).

Er zijn ook verschillen tussen beide sectoren, terug te zien in de citaten waarmee we deze bijdrage openden. Waar de Onderwijsinspectie instellingen aanmoedigt om regels niet te letterlijk op te vatten en gebruik te maken van de bestaande speelruimte, constateert de commissie-Van Bochove, die de Woningwet evalueerde, dat die ruimte er voor woningcorporaties nauwelijks is. Op basis van de uitspraak van de Onderwijsinspectie komt onderwijs over als een wat 'brave' sector waar een creatievere omgang met regels gestimuleerd moet worden. De Woningwet, tot stand gekomen naar aanleiding van cowboygedrag en filantropie van corporaties (Doevendans e.a., 2018, 2), heeft van een té creatieve sector een 'aan banden gelegde' sector gemaakt. Hoewel het begrip 'regel' tegenwoordig vaak in negatieve zin wordt gebruikt (sectoren moeten worden 'ontregeld' of 'regelarm' gemaakt worden; zie VvAA z.d.; KPMG, z.d.), voorzien regels tegelijkertijd in bepaalde behoeften, zoals orde en controle (Van de Bovenkamp e.a., 2020). Regels waar nu tegen geageerd wordt, zijn vaak in het leven geroepen in reactie op onwenselijke situaties die volgens politici en burgers om meer toezicht en controle vragen. Volgens de commissie-Van Bochove (2018, 6) heeft de aangescherpte wet- en regelgeving geleid tot 'begrijpelijk, maar ongewenst gedrag'. Uit angst voor sancties zijn aanbieders risicomijdend, waardoor grotere opgaven, zoals het huisvesten van een toenemende groep kwetsbare en zorgbehoevende ouderen, volgens de commissie te weinig aandacht krijgen.

Al wordt de discussie vaak zo gevoerd, het gaat uiteindelijk niet zoeer om de vraag of je voor of tegen regels bent, maar om wat *passende* regels zijn (Meurs, 2014; Van de Bovenkamp e.a., 2020; zie ook de bijdrage van Wallenburg e.a. in dit themanummer). De initiatiefnemers in het onderwijs en de ouderenhuisvesting die in dit artikel centraal staan, zijn niet tegen het bestaan van wet- en regelgeving in het algemeen, maar ageren tegen niet-passende regels en 'schurende stelsels' (RVS, 2020) die volgens hen het bereiken van hun doel – beter passende dienstverlening – in de weg staan. Ze hebben allemaal een missie en om die te realiseren vinden zij het soms gerechtvaardigd dat zij bepaalde regels omzeilen, anders interpreteren en proberen te veranderen.

De vraag die in dit artikel centraal staat is: *Welke betekenis geven initiatiefnemers van rebelse initiatieven in onderwijs en ouderenhuisvesting zelf aan rebellie en hoe krijgt deze rebellie vorm in hun omgang met niet-passende regels en systemen?* We beantwoorden deze vraag op basis van kwalitatief veldwerk verricht voor twee deelonderzoeken, het ene over vernieuwende initiatieven in het basis- en voortgezet onderwijs, het andere over innovatieve woonvormen voor ouderen.

De opzet van het artikel is als volgt. We beginnen met een verkenning van het begrip 'rebellie' en hoe dit zich verhoudt tot verwante concepten, zoals 'burgerlijke ongehoorzaamheid' (Schuyt, 1975), 'taakgerelateerd ongeoorloofd handelen' (Van Halderen & Van Gelderen, 2020) en 'institutional work' (Lawrence & Suddaby, 2006). Vervolgens lichten we de institutionele context van de sectoren onderwijs en ouderenhuisvesting nader toe en bespreken we de methoden van onderzoek. De

bevindingen bespreken we aan de hand van drie thema's: (1) de betekenis van rebellie vanuit het perspectief van de initiatiefnemers, (2) het rebelse 'institutioneel werk' dat de initiatiefnemers verrichten in het omgaan met niet-passende regels, en (3) de manieren waarop zij op verschillende bestuurlijke lagen draagvlak proberen te creëren voor hun rebelse initiatief. We sluiten de bevindingen af met een verdere aanscherping van het rebellieperspectief. In de discussie gaan we in op de overeenkomsten en verschillen tussen de bestudeerde sectoren en op de implicaties van ons onderzoek voor theorie en beleidspraktijk.

Rebellie in breder theoretisch perspectief

Zoals in de introductie bij dit themanummer beschreven, is 'rebellie' geen eenduidige term. In recente (populair)wetenschappelijke literatuur valt de positieve connotatie van het woord op: rebellie is iets nastrevenswaardigs. Zo roept Gino (2018) leiders in het bedrijfsleven op om hun 'rebel talent' verder te ontwikkelen en bespreken Wallenburg, Weggelaar en Bal (2019) hoe 'quality rebels' in ziekenhuizen met deviante praktijken goede zorg nastreven. In dit artikel volgen we deze positieve insteek en richten we ons dus ook niet op wat Wallenburg e.a. (2019), in navolging van Dixon-Woods, Yeung en Bosk (2011), de 'rotte appels' noemen: degenen die onzorgvuldig met regelgeving omgaan en daarmee bewust of onbewust cliënten of patiënten in gevaar brengen. Overtredingen van regels voor zuiver privébelang, zoals fraude, vallen volgens deze benadering ook niet onder rebellie (zie ook Van Halderen & Van Gelderen, 2020).

Hoewel er in toenemende mate aandacht is voor rebellie als positief verschijnsel, blijft het vaak onduidelijk wat rebellie wel en niet is, en hoe het zich verhoudt tot andere begrippen. In dit onderzoek gebruiken we rebellie als een *sensitizing concept*, een concept dat de aandacht vestigt op bepaalde aspecten van empirische verschijnselen en richting geeft aan het verder bestuderen daarvan (Bowen, 2006). Onze werkdefinitie van rebelse initiatieven – *de initiatieven van individuen of teams die weloverwogen anders te werk gaan dan anderen en daarbij soms bepaalde regels overtreden, ten behoeve van een betere kwaliteit van dienstverlening* – is gebaseerd op diverse eerdere studies naar 'rebels', 'radicals' en 'positive deviance' (Wallenburg e.a., 2019; Singhal & Bjurström, 2015; Meyerson, 2008; zie ook Rusinovic e.a., 2020). In het empirische deel van het artikel geven we nader invulling aan het rebellieperspectief op basis van interviews met initiatiefnemers die door anderen als 'rebels' gezien worden. In het navolgende verkennen we het begrip eerst verder door het te vergelijken met drie verwante begrippen uit bestaande literatuur: via de klassieke term 'burgerlijke ongehoorzaamheid' en de nieuwe term 'taakgericht ongeoorloofd handelen' komen we uit bij het perspectief dat het meest aansluit bij onze benadering: 'verstorend en creërend institutioneel werk'.

Aandacht voor positief deviant gedrag is niet nieuw. In Nederland was er rond 1970 veel aandacht voor de term 'burgerlijke ongehoorzaamheid'. Het gaat hierbij om geweldloos (bedoeld) protest waarbij bewust wetten worden overtreden om verandering tot stand te brengen, gedreven vanuit het algemeen belang en zonder

de legitimiteit van het heersende gezag te ondermijnen (Schuyt, 1972, 1975; Hoekema, 1974). Recent hield politiek filosoof Van de Sande (2018) een pleidooi voor het herwaarderen van burgerlijke ongehoorzaamheid. Het gaat daarbij volgens hem om het handelen ‘in strijd met de wet, maar tegelijkertijd wél in de geest ervan’ (Van de Sande, 2018). Onze benadering van ‘rebellie’ heeft hier duidelijk raakvlakken mee. Het gaat om bewuste, weloverwogen praktijken, niet primair gemotiveerd vanuit het eigen belang, maar vanuit een groter goed. Een verschil is dat burgerlijke ongehoorzaamheid het overtreden van wet- en regelgeving betreft, terwijl rebellie een breder pallet aan strategieën omvat (zoals het gebruikmaken van de speelruimte en het lobbyen voor verandering) en rebelse initiatieven zich niet alleen verzetten tegen geldende regels, maar ook werken aan een alternatief. Bovendien gaat het bij burgerlijke ongehoorzaamheid vaak om in het oog springend verzet, terwijl de rebellie die wij onderzoeken soms onopgemerkt gebeurt.

Wat dat laatste punt betreft sluit onze benadering aan bij het ‘taakgericht ongeoorloofd handelen’ (TOH), dat Van Halderen en Van Gelderen recent beschreven op basis van onderzoek onder politieagenten. Zij definiëren TOH als ‘het overtreden van regels en formele afspraken met het oogmerk te handelen op een manier die ten goede komt aan de politieke taakuitvoering’ (Van Halderen & Van Gelderen, 2020, 3). De auteurs geven aan dat het om uitzonderlijke situaties kan gaan die veel media-aandacht krijgen (ze noemen bijvoorbeeld het handelen van politieagenten bij de aanhouding van Michael P., de moordenaar van Anne Faber), maar benadrukken dat het juist ook gaat om handelingen in het *alledaagse* politiewerk. De auteurs zien als voedingsbron van TOH vooral de spanning tussen regels en procedures enerzijds en het beroep dat gedaan wordt op professionele ruimte anderzijds. Hoewel Van Halderen en Van Gelderen signaleren dat het afwijken van de regels gebeurt om het werk (vanuit het perspectief van de agenten) beter te kunnen uitvoeren, benadrukken zij ook de risico’s hiervan. Ze zijn voorstander van professionele ruimte, maar tegen de ‘uitwassen’ hiervan (2020, 18). Hoewel wij in onze rebelliebenadering zoals gezegd de ‘rotte appels’ buiten beschouwing laten, zijn wij het met Van Halderen en Van Gelderen eens dat reflectie op mogelijke risico’s van wat wij rebellie noemen van belang is; we zullen dit dan ook meenemen in de analyse en discussie.

Hoewel ons rebellieperspectief raakvlakken heeft met de bovengenoemde termen, plaatsen wij het vooral in de traditie van *institutional work*. Dit concept, veel gebruikt in bestuurs- en organisatiekundige studies, kwam als reactie op eerdere institutionele theorievorming, waarin de rol van actoren onderbelicht was. Met de focus op het alledaagse werk dat individuele of groepen van actoren doen om instituties te creëren, behouden en verstoren (‘create, maintain, disrupt’), werd ‘human agency’ teruggebracht in discussies over institutionele continuïteit en verandering (Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence, Suddaby & Leca, 2011). Kenmerkend voor institutioneel werk is verder dat het enige mate van intentionaliteit veronderstelt en ervan uitgaat dat actoren in continue wisselwerking staan met hun (institutionele) omgeving (Lawrence e.a., 2011). Diverse auteurs hebben vormen van creërend, behoudend en verstorend institutioneel werk onderscheiden (Lawrence & Suddaby, 2006; Currie e.a., 2012; Van Bochove & Oldenhof, 2020). Bij *verstoring*

gaat het dan bijvoorbeeld om ‘distantiëren’ (de morele basis van bestaande praktijken ter discussie stellen) en ‘ondermijnen’ (bestaande assumpties ondermijnen en daarmee de angst voor verandering verminderen). Bij *creatie* gaat het bijvoorbeeld om ‘definiëren’ (onderscheid en hiërarchie aanbrengen in wie wel en niet tot de eigen, vooruitstrevende club behoort) en ‘belangenbehartiging’ (het creëren van draagvlak bij politiek en bestuur). Voorbeelden van *behouden* zijn ‘mythologiseren’ (aansprekende verhalen vertellen over de geschiedenis van een institutie) en ‘routiniseren’ (het inbedden van nieuwe normatieve kaders in de dagelijkse praktijk) (Lawrence & Suddaby, 2006).

Vooraf het versturende en creërende institutioneel werk sluit aan bij de rebelse initiatiefnemers en hun initiatieven die we in dit artikel bestuderen. Ze stellen de bestaande manieren waarop onderwijs en ouderenhuisvesting georganiseerd worden ter discussie en proberen draagvlak te creëren voor hun alternatief. Institutioneel werk is breder dan burgerlijke ongehoorzaamheid en taakgericht ongeoorloofd handelen, aangezien er naast het overtreden van regels andere strategieën gebruikt worden om bestaande praktijken te veranderen en omdat institutioneel werk niet altijd op een specifieke wet of regel gericht is, maar ook systeemverandering tot doel kan hebben. Wij gebruiken de term ‘rebellie’ in plaats van ‘versturend en creërend institutioneel werk’ om het tegendraadse karakter van de door ons onderzochte initiatieven te benadrukken (vergelijk Välikangas & Carlsen, 2020). ‘Behoudend institutioneel werk’ komt in dit artikel minder aan bod: de initiatieven bevinden zich vaak nog in een vroeg stadium.

Context en methode

Dit artikel is gebaseerd op kwalitatieve data verzameld voor twee deelstudies, het ene over rebelse initiatieven in het basis- en voortgezet onderwijs en het andere over rebelse nieuwe woonvormen voor ouderen.¹ We beschrijven hieronder kort de institutionele context van onderwijs en (ouderen)huisvesting, en de methode van onderzoek.

Sectorschets onderwijs

Het openingscitaat van dit artikel laat zien dat de Onderwijsinspectie instellingen aanmoedigt om de regels niet te letterlijk op te vatten en dat bestuurders gestimuleerd worden gebruik te maken van de beschikbare speelruimte (Onderwijsinspectie, 2017). In 2014 was het vertrouwen in de integriteit en een juiste publieke oriëntatie van onderwijsbestuurders nog tot een dieptepunt gedaald (zie Hooghe, 2014), onder andere door verhalen over wanbestuur en fraude bij BOOR en het falen van bestuur en intern toezicht bij Ibn Ghaldhoun, de Stichting voor Evangelische Scholen, InHolland en de Vrije Universiteit. De nasleep van deze incidenten heeft geleid tot een brede maatschappelijke discussie over goed bestuur, publieke oriëntatie en integriteit, niet alleen in het onderwijs, maar ook in andere sectoren (Hooghe, 2014). Dit is niet zonder gevolgen gebleven. Inmiddels kan een school die zich niet aan de regels houdt en niet ingrijpt bij wanbeleid de hele overheidsbekostiging kwijtraken (Staatscourant, 2020).

Tegelijkertijd is een gedeelde klacht vanuit het onderwijsveld dat er te veel regels zijn. Vaak zijn deze ‘regels in disguise’ vervat in standaarden, protocollen, handreikingen, kaders en *good practices* die een enorme impact hebben op het dagelijks werk. Een bijzondere variant hiervan zijn regels die ontstaan zijn uit sturen op prestaties met de bijbehorende bureaucratische verantwoording, waarbij sprake is van een afrekencultuur (Kneyber & Evers, 2013). Om tegemoet te komen aan de kritiek is vanuit het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de Onderwijsinspectie het rapport *Ruimte in regels* verschenen (2017), waarin getracht wordt duidelijk te maken aan het onderwijsveld welke verantwoording nodig is, wat de wet- en regelgeving precies vraagt en vooral ook welke ruimte er in de uitvoering is.

De bestuurders in het primair of voortgezet onderwijs die we hebben gesproken, begeven zich in het speelveld van enerzijds toegenomen toezicht en anderzijds de oproep om beschikbare ruimte meer te benutten. Zij hebben een uitgesproken visie op kwaliteit van onderwijs en gaan soms nog een stap verder dan het benutten van speelruimte door van bepaalde regels af te wijken.

Sectorschets wonen

Bij het horen van de term rebellie in relatie tot wonen en bouwen denkt menigeen aan de parlementaire enquête naar fraude in de Nederlandse bouwsector die de Tweede Kamer in 2002 hield, en de uit de hand gelopen avonturen van corporaties zoals met de ss Rotterdam of bestuurders in te dure zakenauto's. Toch is dit een eenzijdig beeld op tal van sectoren die vitaal zijn voor de economie en de Nederlandse samenleving. Op allerlei wijzen zijn na deze excessen de teugels aangehaald, onder meer door het introduceren van gedragscodes en aanvullende risicogerichte regelgeving en dito toezicht die eventuele ontsporing van bouw en wonen moeten tegengaan (Ministerie van BZK, z.d.). Van ontspoorde rebellie is in de corporatiesector zeker geen sprake meer. Als we nader ingaan op de woningcorporaties in Nederland, waarvan er bijna 270 worden vertegenwoordigd door brancheorganisatie Aedes, dan zien we dat woningcorporaties in ons land zo'n 2,4 miljoen huurwoningen beheren met circa 4 miljoen bewoners. Dit is ongeveer een derde van de totale woningvoorraad. De kernopgave van corporaties, aldus Aedes, is het zorgen voor goed en betaalbaar wonen voor mensen die om wat voor reden dan ook een steuntje in de rug nodig hebben, veelal met een bescheiden inkomen (Aedes, z.d.). Het is goed op te merken dat woningcorporaties private ondernemingen zonder winstdoelstelling zijn die binnen wettelijke kaders werken aan hun maatschappelijke opdracht.

Van alle bewoners van corporatiewoningen is een derde senior (Engbersen, Harms & Vermeulen, 2016). Zij wonen veelal in een woning van een reguliere corporatie, hoewel er ook drie grote categorale corporaties zijn die zich richten op ouderen en zorg. Ook is er een kleiner aantal senioren dat in een verpleeg- of verzorgingshuis woont. Sinds 2013 is het scheiden van wonen en zorg ingevoerd. Dit betekent dat het wonen en de zorg apart gefinancierd worden, en niet allebei uit de voormalige Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (heden: Wet langdurige zorg) bekostigd worden. Waar er in het verleden veel zorgorganisaties bestonden met een grote

eigen vastgoedportefeuille, zijn veel van deze organisaties overgegaan tot verkoop van hun vastgoed aan corporaties of andere vastgoedpartijen, of zijn zij strategische samenwerkingen aangegaan. Kennis en kunde van corporaties kunnen daarmee worden aangewend om de woonfunctie en -kwaliteit van een verpleeghuis beter te borgen.

Volgens de Algemene Nederlandse Bond voor Ouderen (ANBO) is er in Nederland een tekort van tientallen duizenden seniorenwoningen en zo'n 15.000 verpleeghuisplekken (ANBO, 2019). Dit tekort is een belemmering voor een doorstroming op de woningmarkt omdat veel senioren in hun oude vertrouwde (niet-aangepaste) woning blijven wonen, waar voorzieningen niet altijd om de hoek zijn. Om dit probleem op te lossen zijn vele miljarden euro's nodig. Nederland kent naast de bouwopgave van corporaties ook veel kleinschalige particuliere en commerciële initiatieven om te bouwen voor ouderen, al dan niet in de vorm van groeps wonen. Het zijn met name deze initiatieven die regelruimte zoeken en benutten om hun woonvorm te realiseren en die centraal staan in de huidige studie.

Selectie initiatieven

Voor de casus onderwijs zijn vijf personen tweemaal geïnterviewd. Deze respondenten zijn werkzaam in het basis- en voortgezet onderwijs als bestuurder van een stichting ($n = 4$) en schoolleider ($n = 1$). Bij het selecteren van de respondenten is een doelgerichte steekproef als methode gehanteerd. Deze methode wordt veel gebruikt in kwalitatief onderzoek voor de identificatie en selectie van informatierijke cases (Smaling, 2014). De respondenten zijn geselecteerd op basis van mediaberichtgeving over vernieuwende onderwijsorganisaties en via de sneeuwbalmethode. De respondenten werden door anderen aangemerkt als 'rebels': als iemand die de grenzen van het systeem durft op te rekken, anders met regels omgaat, of leidinggeeft aan een 'rebels' initiatief. Het gaat dan om initiatieven die vernieuwend en aansprekend zijn en voorbeelden zijn van het centraal stellen van het kind en zijn ontwikkeling. Een initiatief betreft bijvoorbeeld een school voor voortgezet onderwijs waar geen vakken worden gegeven en geen lesroosters zijn, maar waar de leervraag van de leerling centraal staat. De leerlingen worden daarin begeleid door een 'coach' die hen stuurt, uitdaagt, inspireert en aanmoedigt in hun 'leerreis'; leerlingen leren hier vanuit een intrinsieke motivatie. Een ander initiatief in het basisonderwijs legt de nadruk ook niet op vakken, maar op de persoonlijke ontwikkeling en levenshouding van kinderen. Zij mogen hun eigen leervragen stellen in meesterproeven en bepalen zelf op welke plek in de school zij willen leren en of, en hoeveel, instructie zij willen ontvangen. Ze hebben vrijheid om hun eigen vakanties te bepalen en de leerlijnen zijn sterk gepersonaliseerd. Hiermee proberen deze scholen antwoord te geven op maatschappelijke vraagstukken rond toeneemende kansenongelijkheid, het ontbreken van maatwerk en onder druk staande onderwijskwaliteit.²

Voor de casus ouderenhuisvesting zijn in totaal zeventien respondenten geïnterviewd. De meeste respondenten zijn als bestuurder ($n = 9$) of sociaal ondernemer ($n = 6$) werkzaam in het domein van ouderenhuisvesting. Ook zijn leden van een raad van toezicht van een woningcorporatie gericht op ouderenhuisvesting geïnterviewd.

terviewd (n = 2), omdat deze toezichthouders betrokken waren bij de planning en begeleiding van innovatieve huisvestingsprojecten. De respondenten zijn geworven via het persoonlijke en professionele netwerk van de consortiumpartners van het onderzoeksproject ‘Naar verantwoorde rebellie’.³

Net als bij de onderwijscasus zijn de respondenten geselecteerd omdat zij (en/of hun initiatief) werden genoemd als ‘rebels’; als een persoon of praktijk die het net even anders doet. De initiatieven waar respondenten bij betrokken zijn, zijn voorbeelden van woonzorgarrangementen die zich bevinden tussen het langer zelfstandig thuis wonen en het verpleeghuis in. Daarbij zijn de initiatieven gericht op huishoudens met een laag of middeninkomen. Enkele initiatieven zijn gericht op een specifieke groep ouderen, zoals mensen met dementie of migrantenouderen. Een voorbeeld van een initiatief is een woonvorm waar ouderen en studenten samenwonen. Hier transformeerde een grote sociale woningbouwvereniging het bestaande vastgoed – een voormalig woonzorgcentrum – tot een intergenerationele woongemeenschap. Dit gebeurde in nauwe samenwerking met de lokale gemeenschap. De woningcorporatie is een samenwerkingsverband aangegaan met een lokale zorgpartner die indien nodig zorg biedt aan de bewoners. De woningcorporatie leidt vergelijkbare innovatieve transformatieprocessen in andere gemeenten in Nederland. Een ander voorbeeld is een sociaal ondernemer die kleine woongemeenschappen opricht voor zelfredzame ouderen. Het concept, opgericht in 2012, bestond oorspronkelijk uit een hofjesgemeenschap waarin meerdere kleinere wooneenheden gebruikmaken van een binnentuin. Hier kunnen ouderen zelfstandig wonen. Van de bewoners wordt verwacht dat ze elkaar helpen en begeleiden indien gewenst of nodig. Dit initiatief is een voorbeeld van collectief particulier opdrachtgeverschap. Dit betekent dat een groep particuliere investeerders of toekomstige bewoners wordt gevormd om de ontwikkeling van de woonvoorziening te financieren en verder vorm te geven. In het hele land worden vergelijkbare gemeenschappen opgericht. Een derde voorbeeld is een sociaal ondernemer die een concept ontwikkelde voor mensen met een tijdelijke hulpvraag die bijvoorbeeld ontslagen zijn uit het ziekenhuis of revalidatiecentrum, maar nog niet zelfstandig thuis kunnen wonen. Voor deze hulpvragers wordt tijdelijk verblijf in de eigen buurt georganiseerd, waarbij een buurtbewoner een logeerplek aanbiedt en informele ondersteuning biedt en de vertrouwde zorgverleners als huisarts en wijkverpleegkundige beschikbaar zijn voor formele zorg. Bij alle initiatieven gaat het om concepten die – in verschillende gradaties – een nieuwe manier van wonen bieden en vaak lastig te plaatsen zijn binnen de bestaande kaders van wonen en zorg.

Interviews en analyse

De vijf respondenten van de casus onderwijs zijn tweemaal geïnterviewd tussen oktober 2018 en mei 2020. De eerste ronde van interviews in 2018 vond *face-to-face* plaats (één respondent telefonisch). De tweede ronde, in 2020, vond vanwege de coronapandemie plaats via videobellen. De interviews met de zeventien respondenten van de casus ouderenhuisvesting vonden plaats tussen juli 2019 en januari 2020 en vonden *face-to-face* plaats. De interviews uit beide deelprojecten duurden ongeveer een uur. Alle interviews zijn opgenomen en woordelijk getranscribeerd. Onder de vijf onderwijsrespondenten zijn drie mannen en twee vrouwen. Hun

Marianne van Bochove, Katja Rusinovic, Suzanna Koops-Boelaars & Joost van Hoof

leeftijden zijn niet genoteerd. Van de zeventien huisvestingrespondenten zijn er dertien man en vier vrouw. Het merendeel van de respondenten was tussen de 50 en 60 jaar oud, slechts drie waren jonger dan 50 jaar.

In beide deelprojecten zijn semigestructureerde interviews afgenomen aan de hand van een topiclijst (vergelijk Rusinovic, Van Bochove & Sande, 2019; Van Bochove & Zur Kleinsmiede, 2020). Onderwerpen die aan bod kwamen waren de achtergrond en doelstellingen van de initiatieven, het pad dat is afgelegd van idee tot realisatie, de omgang met wet- en regelgeving, belemmerende en faciliterende elementen, en de mening van respondenten over de termen ‘rebels’ en ‘rebellie’. Het idee om de verzamelde data van beide studies naast elkaar te leggen en gezamenlijk te analyseren kwam tot stand na uitwisseling van de eerste bevindingen, die opvallende overeenkomsten lieten zien. We hebben de transcripten geanalyseerd met een combinatie van deductieve en inductieve codes. Deels waren de codes gebaseerd op thema’s die in bestaande studies over rebellie en institutioneel werk van belang zijn gebleken (zoals context, samenwerking, speelruimte en buiten de lijntjes kleuren). De meerwaarde van deze meer deductieve benadering is dat we de resultaten van dit onderzoek kunnen vergelijken met eerder onderzoek in andere sectoren. Daarnaast zijn diverse codes (zoals de verschillende elementen van de term ‘rebellie’) inductief tot stand gekomen, waarmee we bijdragen aan nieuwe inzichten op deze term vanuit een *emic* (insiders)perspectief (vergelijk Kok, Leistikow & Bal, 2018).

Bevindingen

We bespreken de resultaten in vier delen. We beginnen met het perspectief van de initiatiefnemers op de term ‘rebellie’: vinden zij dit een positieve of negatieve term en zien zij zichzelf – of hun initiatief – als rebels? Daarna gaan we achtereenvolgens in op de verschillende manieren waarop initiatiefnemers omgaan met (voor hen) niet-passende regelgeving en hoe zij draagvlak voor hun rebelse initiatief proberen te creëren. We sluiten de resultatensectie af met een korte reflectie op het gehanteerde rebellieperspectief.

Rebellie volgens initiatiefnemers

Ongeveer de helft van de in totaal 22 respondenten gaf aan dat ze ‘rebellie’ een positief label vinden en het bijna een eer vinden als zij door anderen zo genoemd worden:

Respondent: Het woord rebellie maakte dat ik mee ging doen.

Interviewer: Zie jij jezelf als rebel?

Respondent: Ja, het liefst wel, maar ik vraag me af of dat zo is. Ik vind het namelijk een hele stoere term.

(Ouderenhuisvesting, R8)

Een andere respondent (Ouderenhuisvesting, R1) zei dat zij ‘wat te bescheiden’ is om zichzelf rebel te noemen, maar ze vindt haar initiatief wel rebels. In beide deel-

‘We gaan het gewoon doen!’

projecten noemden we de term ‘rebellie’ wanneer we mensen uitnodigden voor deelname aan het onderzoek. Waar dat voor de hierboven geciteerde respondent (R8) een extra motivatie was om mee te doen, gaven enkele respondenten aan nooit te hebben nagedacht over deze term en er positieve noch negatieve associaties bij te hebben. Zo zei een respondent: ‘Nou, het was eigenlijk voor het eerst dat ik ’m [de term rebellie] zo zag in uw mail, ik heb nooit bij mezelf de titel rebels opgeplakt’ (Onderwijs, R1).

Ongeveer een derde van de respondenten gaf aan dat rebellie voor hen een negatieve bijklank heeft. Zo associeerden respondenten het met ‘oorlog voeren’ of ‘iets willen bereiken ten koste van anderen’. Hoewel de respondenten het prima vonden om deel te nemen aan een studie over rebellie, gebruikten sommigen voor zichzelf liever een andere term, zoals ‘ondernemer’ (want een ondernemer neemt risico’s), ‘gangmaker’ (iemand die voor de troepen uitloopt en anderen mee probeert te krijgen) of ‘radicaal’ (in de betekenis van ‘breken met iets wat niet goed is’).

Of ze rebellie nu een geuzennaam vonden of juist kritisch waren over de term, de respondenten waren het erover eens dat zij het net even anders aanpakken dan de meeste collega’s in de wereld van onderwijs en ouderenhuisvesting. Wat hen anders maakt, is terug te brengen tot vier met elkaar samenhangende elementen: (1) een hoger doel nastreven, (2) het gewoon gaan doen, (3) al doende leren, en (4) kritisch nadenken in plaats van regels blind volgen. We lichten deze elementen kort toe.

Een hoger doel nastreven. Sommige respondenten vinden rebellie klinken als ergens tegen zijn, terwijl ze zelf vooral ergens vóór zijn. Opvallend in vrijwel alle gesprekken was de bevoegenheid van respondenten om onderwijs c.q. ouderenhuisvesting beter te maken. Zo zei een initiatiefnemer in het onderwijs:

‘Dat heeft misschien helemaal niet met rebels zijn te maken, maar ik heb al eens een keer eerder een analyse van mezelf gemaakt. Waar komt mijn discipline vandaan en mijn honger om voor kinderen en voor onderwijs echt het beste te willen doen? Want ik heb ook ooit onderzocht van moet ik niet meer naar het bedrijfsleven of zit ik juist heel erg goed in de maatschappelijke sector, en het antwoord daarop is eigenlijk “ja”, dat wat mezelf gegeven is, moet ik ook een ander gunnen. Dus dat is bijna een katholiek antwoord hè, verbeter de wereld en begin bij jezelf en gun een ander die in minder gunstige omstandigheden zit dat ook, dus er zit een stevige maatschappelijke drive onder.’ (Onderwijs, R3)

Diverse initiatiefnemers deelden persoonlijke verhalen over kansenongelijkheid in het onderwijs en over de zorg voor hun ouders die niet aan hun verwachtingen voldeed. Door deze ervaringen kwamen ze op het idee een alternatief te creëren. Een van de initiatiefnemers in de ouderenhuisvesting (R3) zei dat als hij voor een keuze stond, hij altijd aan zijn moeder dacht: alleen als het goed genoeg zou zijn voor zijn eigen moeder, betekende dat dat het een goede beslissing was. Het hogere doel voor andere initiatiefnemers was bijvoorbeeld het bieden van een veilig en gezellig thuis voor ouderen en het zorgen voor continuïteit, als tegenhanger van de

versnippering en de vele gezichten waar thuiswonende ouderen met een zorgbehoefte vaak mee te maken krijgen. Rebellen in de zin van de bestaande orde verstoren (oftewel ‘verstoring institutioneel werk’) moet volgens de initiatiefnemers geen doel op zich zijn; het moet bijdragen aan het oplossen van problemen (‘creërend institutioneel werk’) (vergelijk Lawrence en Suddaby, 2006):

‘Het moet niet gaan om de rebellen zelf, dat je even in het nieuws wilt, maar het moet wel echt vanuit een concrete behoefte of vraag zijn. Iets waar je een oplossing voor wilt.’ (Ouderenhuisvesting, R1)

Het gewoon doen. Uit de persoonlijke verhalen van de initiatiefnemers in het onderwijs en de ouderenhuisvesting bleek dat zij gefrustreerd en soms zelfs boos waren over hoe de systemen in Nederland in elkaar zitten. Hun zorgen over gebrek aan aandacht voor verschillen in kansen en behoeften delen ze met veel anderen; hier zijn vele rapporten en opiniestukken over geschreven. Wat de initiatiefnemers anders maakt dan veel anderen is dat zij besloten actie te ondernemen. Uitspraken als ‘je moet het gewoon doen’ en ‘ik ben gewoon begonnen’ hoorden we vaak. ‘Doen’ wordt door de respondenten als een belangrijk element gezien van hun rebel- of anders-zijn. In plaats van eindeloos denken, praten en plannen – wat ze vaak om zich heen zagen – besloten ze hun idee direct in de praktijk te brengen:

‘Dat heeft zich toen vertaald in een start van nadenken over hoe moet het dan anders, en hoe pak je dat dan aan, en dan ben ik vooral een doener, ik ben niet zo’n... ja ik ben ook wel een denker, maar ik ga niet de dialoog met Jan en alleman aan om na te denken hoe dat dan moet, je moet gewoon beginnen. Dat is helemaal niet zo lastig, maar je moet wel gewoon beginnen. Nou, als dat een teken is van rebellen, dat je dan begint en dat je je nergens meer iets van aantrekt, dan val ik binnen de definitie, ja.’ (Onderwijs, R1)

‘Ik zou rebellen omschrijven als initiatief nemen of iets opzetten en daarmee doorgaan, ondanks dat het niet past binnen de huidige kaders. Dat is voor mij rebellen. We gaan het gewoon doen. De ontwikkelaar zegt dat het niet past, of de gemeente, in het zorglandschap zoals ze dat financieel hebben georganiseerd. Maar dat je zegt: we gaan het gewoon doen. Het is een goed idee, dus we gaan het doen.’ (Ouderenhuisvesting, R1)

Al doende leren. Het gewoon beginnen, met een duidelijk doel voor ogen, maar zonder te weten wat voor obstakels ze onderweg tegen zouden komen, vraagt volgens de respondenten om experimenteren, om *trial-and-error*. Dit komt ook terug in bovenstaand citaat van R1, die aangeeft dat het niet alleen gaat om het gewoon beginnen, maar ook om het bedenken van oplossingen als er weerstand is. Dit al doende leren houdt volgens verschillende respondenten ook in: niet bang zijn om fouten te maken. Zoals een respondent in de ouderenhuisvesting (R6) het verwoordde: ‘Het zoeken naar hoe het anders kan, daar probeer je verschillende dingen voor en dat gaat soms wel eens mis.’ Sommige respondenten zagen hierbij ook een verband met bepaalde persoonlijkheidskenmerken die zij bezitten, zoals door-

‘We gaan het gewoon doen!’

zettingsvermogen en lef – een benadering van rebellie die veel voorkomt in de managementliteratuur (Meyerson, 2008; Gino, 2018).

Kritisch nadenken is het laatste vaak genoemde element van rebellie. Een respondent die toezichthouder is bij een woningcorporatie en betrokken is bij innovatieve huisvestingsprojecten voor ouderen, merkte op: ‘Ik vind organisaties fantasieloos wanneer ze letterlijk doen wat er in regels neergelegd is’ (Ouderenhuisvesting, R9). Een andere toezichthouder in de ouderenhuisvesting (R13) gaf aan: ‘Je hebt mensen nodig die zo af en toe proberen een beetje buiten de vakjes te kleuren en te kijken wat er dan gebeurt.’ Ze noemt dit ‘gezonde rebellie’. Ook andere respondenten in huisvesting en onderwijs benadrukten het belang van het kritisch blijven nadenken, maar gaven hierbij steeds aan dat dit wel op een doordachte, verantwoorde of zelfs ‘vriendelijke’ (Ouderenhuisvesting, R16) manier moet gebeuren. Het hogere doel, volgens velen het kernelement van rebellie, moet hierbij altijd centraal staan:

‘Ik denk dat ik op een andere manier bestuur dan andere bestuurders. (...) Ik denk dat ik een eigen stijl heb, een eigen visie heb, en dat die afwijkt van de gebaande paden, dat betekent ook dat we het regelmatig ook niet eens zijn met structuren of organisaties of de sector, maar altijd wel met de legitieme vraag van: wat wordt een kind daar beter van?’ (Onderwijs, R4)

In de volgende paragraaf gaan we nader in op hoe de initiatiefnemers omgaan met belemmerende regels.

Institutionele context: omgaan met niet-passende regels en systemen

Hoewel de respondenten aangeven dat het belangrijk is om gewoon te beginnen en daarbij zelf het initiatief te nemen, ondervonden ze hierbij ook allerlei beperkingen en barrières, vooral met betrekking tot de institutionele context. Respondenten geven aan dat de hoeveelheid wet- en regelgeving en verschillende lagen in bureaucratische systemen belangrijke barrières vormen voor het opzetten en tot een succes brengen van nieuwe initiatieven. We gaan hieronder eerst in op hoe regels en bureaucratische processen volgens de initiatiefnemers belemmerend kunnen werken, en vervolgens op hoe zij hiermee omgaan: welk ‘institutioneel werk’ verrichten zij?

De realisatie van nieuwe woonvormen is vaak complex. Lokale procedures en voorschriften zijn veelal niet afgestemd op initiatieven die afwijken van het ‘gewone’. Een respondent die bezig was met het opzetten van een nieuw huisvestingsinitiatief vertelde hierover:

‘Gemeenten zijn erg bureaucratische organisaties. Ik moet dan bijvoorbeeld een aanvraagformulier invullen en daarna moet iemand anders van de gemeente het hiermee eens zijn, en dan moet weer iemand anders er budget voor vinden. Al deze stappen kosten veel tijd.’ (Ouderenhuisvesting, R1)

Marianne van Bochove, Katja Rusinovic, Suzanna Koops-Boelaars & Joost van Hoof

Het feit dat wonen en zorg – zeker in grotere gemeenten – vaak twee verschillende beleidsterreinen zijn, maakt het volgens respondenten nog ingewikkelder. Samenwerking en afstemming tussen deze afdelingen is lang niet altijd vanzelfsprekend, waardoor beslissingen traag tot stand komen. Een andere belemmering die initiatiefnemers in de ouderenhuisvesting ervaren is dat het aantal regels en voorschriften resulteert in een rigide institutioneel systeem met weinig ruimte voor het voor rebellie zo belangrijke *learning-by-doing*:

‘Het grootste probleem is dat door alle regelgeving alles vastzit in regels en budgetten. Hierdoor is er geen mogelijkheid om te experimenteren in een bepaald gebied of buurt.’ (Ouderenhuisvesting, R1)

In de gesprekken met de onderwijsbestuurders werden minder van dit soort voorbeelden genoemd. Een van hen gaf aan dat er ‘in een land als Nederland (...) maar heel weinig wet- en regelgeving is die echt tegenhoudt’ (Onderwijs, R5). Tegelijkertijd signaleerde deze bestuurder wel de druk van informele regels: ‘het is meer cultuur en gewoonte om het op een bepaalde manier te doen’. Die ongeschreven regels kunnen echter ook belemmerend zijn en het ‘anders doen’ net zo goed in de weg staan, aldus de respondent. Een ander was eveneens van mening dat het niet zo zeer wet- en regelgeving is die het moeilijk maakt een initiatief op te zetten, maar de grilligheid van actoren in het politieke spel: het belang van kinderen wordt volgens deze respondent ondergeschikt gemaakt aan herverkiezing of organisatiebelangen (Onderwijs, R2; over ouderen werd hetzelfde punt gemaakt door R17).

De vervolgvraag is: hoe gaan rebelse initiatiefnemers om met deze institutionele belemmeringen? We onderscheiden verschillende strategieën: het manoeuvreren binnen de geldende wet- en regelgeving, het aanvechten en anders interpreteren van regels, en het lobbyen voor beter passende regels.

Binnen het systeem blijven. Allereerst viel op dat respondenten benadrukten dat het naleven van wetgeving belangrijk is omdat zij als aanbieder een maatschappelijke taak hebben en om niet buiten het systeem geplaatst te worden:

‘Wat voor mij persoonlijk erg belangrijk is, is dat we maatschappelijk verantwoord ondernemen. We gebruiken publieke middelen en we willen deze middelen zo goed mogelijk gebruiken. Als je andere morele normen hebt, denk ik niet dat je geschikt bent om in dit domein te werken.’ (Ouderenhuisvesting, R7)

‘Anders [als je wetgeving overtreedt] plaats je je buiten het systeem en dan (...) word je niet meer serieus genomen. Je moet binnen het systeem laten zien dat het anders moet en dat het ook anders kan, en dan duidelijk maken hoe het systeem jou vervolgens in de weg zit en dat eigenlijk iedereen zegt “daar heeft ‘ie wel gelijk in”, dan gaat er iets gebeuren, maar niet andersom. Je moet niet zeggen “ik trek me van die wet- en regelgeving niets aan dus ik ga iets zelf beginnen”, dan heb je alleen maar gedoe.’ (Onderwijs, R1)

'We gaan het gewoon doen!'

Regels aanvechten en naar eigen inzicht toepassen. Hoewel de respondenten het belang noemen van het manoeuvreren binnen de geldende wet- en regelgeving, voelen ze ook de verantwoordelijkheid om bepaalde regels aan te vechten en – indien ze geen gelijk krijgen – deze naar eigen inzicht te interpreteren, aangezien de regels volgens hen niet altijd onfeilbaar zijn:

'Op een gegeven moment doet het lerarenregister zijn intrede. Dan komt er een instrument van de overheid waarvan ik voorzie: dat gaat zo'n kwaad doen in wat ik inmiddels heb opgebouwd hier. Dan zegt mijn hele lijf van "no way, dat gaan we niet doen". We gaan niet alle leerkrachten verplichten dingen te laten registreren en op die manier zes jaar intrinsieke motivatie stimuleren gewoon kapot laten gaan. Dus ja, dan ga ik ook ... schoppen tegen het systeem is het ook niet, maar ik zoek dan dus wel de weg om te zorgen dat dat niet gaat gebeuren, en dat is uiteindelijk gelukt.' (Onderwijs, R2)

'Passend toewijzen [regelgeving die bepaalt dat woningcorporaties hun woningen moeten toewijzen aan huurders passend bij hun inkomen en huishouden] is zo'n ding waarvan de minister zegt: dat moet je zo en zo doen. Maar wij doen het gewoon niet. (...) We kunnen prima uitleggen waarom en we denken overigens ook: wij lezen de wet echt anders dan de minister. Laat ik dat er meteen bij zeggen. Een eindeloze discussie gehad met de Autoriteit Woningcorporaties, maar uiteindelijk hebben ze gezegd: gedogen. Daar komt het op neer.' (Ouderenhuisvesting, R2)

Hoewel we eerder aangaven dat respondenten in ouderenhuisvesting vaker dan de respondenten in onderwijs klagen over belemmerende regels, zien ook zij dat er speelruimte is die benut kan worden:

'Een creatieve interpretatie van de regels wordt vaak als iets negatiefs gezien. Maar de wetgeving biedt de mogelijkheid om anders te handelen en de regels en voorschriften anders te interpreteren. Het is gewoon meer handelen in de geest van de regels dan simpelweg de bestaande regels volgen.' (Ouderenhuisvesting, R5)

Voor sommige initiatiefnemers was het ter discussie stellen van bestaande regels en het anders handelen een onderdeel van rebels zijn. Tegelijkertijd nemen ze verantwoordelijkheid voor hun acties en gedrag:

'Ik denk dat ik degene ben binnen de organisatie die mensen aanmoedigt om dat [buiten de lijntjes kleuren] zo nu en dan te doen. Natuurlijk op een verantwoorde manier: je moet altijd verantwoording afleggen voor je daden en aan anderen uitleggen wat je hebt gedaan en hoe je het hebt gedaan.' (Ouderenhuisvesting, R13)

Marianne van Bochove, Katja Rusinovic, Suzanna Koops-Boelaars & Joost van Hoof

Lobbyen voor beter passende regels. Sommige initiatiefnemers proberen ook bestaande wetten of regels te veranderen, bijvoorbeeld door te lobbyen of actie te ondernemen op lokaal en nationaal niveau:

‘Over het algemeen volgen mensen liever de regels, anders ontstaat er een gedoe. Wij procederen echter tegen de staat over de nieuwe Woningwet. De regering is overtuigd van een bepaalde interpretatie van de wet. Daar zijn we het niet over eens, aangezien het niet in de wet staat.’ (Ouderenhuisvesting, R2)

Bij initiatiefnemers in het onderwijs is er ook sprake van het aan de voorkant meedenken met nieuwe wetgeving en samenwerken met het ministerie om bijvoorbeeld het opzetten van een nieuwe school makkelijker te maken:

‘Zeker rondom [de wet] Meer ruimte voor nieuwe scholen, zitten we eens in de twee maanden wel bij elkaar, zowel om te vertellen hoe onze praktijk eruitziet, als om vragen te stellen van: “Dit gebeurt nu met ons, weten jullie [OCW] dat, en is dat ook deel van jullie wetgeving, hebben jullie daar al over nagedacht?” En voor mij is het weer interessant om te weten hoe die wet zich ontwikkelt. Al is het maar om te weten wat ik kan verwachten over een aantal jaar.’ (Onderwijs, R5)

Risico's van rebelse praktijken. Door niet-passende wetten, regels of voorschriften anders te interpreteren of aan te vechten nemen ‘rebelse’ initiatiefnemers bepaalde risico's. De reputatie van een directeur of (sociaal) ondernemer kan in gevaar komen, zeker als er binnen of buiten de organisatie weinig draagvlak is voor afwijkend handelen. Het volgende citaat komt uit een interview met een voormalig directeur die door zijn raad van commissarissen is ontslagen. Hierdoor heeft de respondent de afgelopen jaren geen nieuwe baan kunnen vinden:

Respondent: Ik ben 60 jaar, maar ik leef al van mijn pensioenspaargeld. In de eerste jaren nadat ik ontslagen ben, werd ik nog steeds gevraagd om een presentatie of lezing te geven. Maar op een gegeven moment kennen mensen in het veld je niet meer en zijn er geen opdrachten meer. Daarom moest ik pensioen aanvragen.

Interviewer: Dus een rebel zijn loont niet altijd?

Respondent: Nee. Nee, zeker niet.
(Ouderenhuisvesting, R3)

We zien ook dat rebellen soms bewust risico's nemen; ze aanvaarden de consequenties die dat kan hebben:

‘Hetzelfde als met Europese aanbesteding, je kan wel alles braaf doen wat in de wet staat, maar ik ben vooral ook altijd bezig met: wat is de consequentie dan als je het niet doet, en hoe kan ik die dragen? Soms kan je die best [aanvaarden]. Kijk, een aantekening als je niet hebt Europees aanbesteed, terwijl je het wel had moeten doen, daar heeft voor de rest niemand last van. Dat maakt wel

'We gaan het gewoon doen!'

dat ik volgens mij nog wel de goede dingen kan blijven doen, dus op die manier ben ik wel risico's aan het calculeren.' (Onderwijs, R2)

Om bovengenoemde risico's te beperken probeerden rebelse oprichters draagvlak te creëren voor hun manier van handelen. Dit wordt in de volgende paragraaf verder uitgewerkt.

Creëren van draagvlak

Om steun te organiseren voor hun afwijkende manier van handelen creëren rebelse initiatiefnemers ondersteunende contexten, zowel buiten als binnen hun organisatie. Zij weten: als je alleen staat, sta je zwak. Zo zei een respondent:

'Ik realiseer mij dat als ik als enige bestuurder in Nederland dat [een bepaalde registratie] niet doe, dan heb ik gewoon een probleem met de minister. Die gaat dan gewoon handhaven, en dan heb ik geen poot om op te staan' (Onderwijs, R2)

Draagvlak creëren de initiatiefnemers op verschillende manieren: bij externe toezichthouders en via netwerken van gelijkgestemden binnen en buiten de organisatie, waarbij velen sociale media inzetten.

Verantwoording afleggen aan externe partijen. Om een ondersteunende context te creëren en de risico's van anders handelen te minimaliseren is het volgens de respondenten belangrijk dat zij verantwoording afleggen. In eerste instantie is het belangrijk om informatie te verstrekken aan de inspectie over (de redenen voor) het anders handelen. Ook proberen sommige initiatiefnemers de interpretatieverschillen ten aanzien van een bepaalde wet of regel te bespreken. De respondenten die op deze manier in alle openheid richting inspecties handelen, gaven aan dat deze instanties vaak flexibeler blijken dan wordt gedacht:

'Aangenomen wordt dat zij [Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd] alle vakjes moeten aanvinken. Als je echter met mensen van de inspectie praat, blijkt het vaak iets anders en ligt het genuanceerder.' (Ouderenhuisvesting, R3)

'Dat is ook de inspectie [Inspectie van het Onderwijs], als je transparant bent in al je rebelsheid, dat het anders kan en dat het anders moet, en je kunt dat aantonen op basis van gesprekken en praktijkvoorbeelden, dat het gewoon goed is. Dan zie je dat de inspectie ook op zoek is naar andere wegen. Dus ja, in die zin kan een zekere rebelsheid dus ook wat oproepen bij instanties waarvan je het niet verwacht.' (Onderwijs, R1)

Initiatiefnemers benadrukken het belang om de gemaakte afspraken met de inspecteurs te formaliseren, zeker als er bepaalde weloverwogen risico's aan verbonden zijn. Dit geldt met name voor initiatiefnemers in de ouderenhuisvesting die opereren op het snijvlak van wonen en zorg:

‘We hebben voor en tijdens de start met de inspecteur gesproken. (...) Voor de inspectie en voor ons is het van belang om de risico’s met alle betrokken partijen te bespreken en vast te leggen wat er besproken wordt en de uitkomst op te nemen in het zorgplan.’ (Ouderenhuisvesting, R11)

Zoals de hierboven geciteerde respondent opmerkte tijdens het interview: ‘rebels zijn begint met communicatie’. Communicatie, transparantie en verantwoording zijn niet alleen van belang richting de inspectie, maar ook voor het creëren van draagvlak buiten de eigen organisatie. Dit omvat ook de bredere politieke context, zoals het volgende citaat illustreert:

‘Dan nodigen we bijvoorbeeld een paar Kamerleden uit, of een burgemeester of een topambtenaar. Ook nodigen we altijd de nieuwe secretaris-generaal uit: “Loop een dag mee.” Ook de directeur van [de inspectie] liep hier een eendaagse stage. Gewoon om te begrijpen wat we doen en hoe we hier werken.’ (Ouderenhuisvesting, R2)

In het onderwijs valt daarnaast op dat verantwoording soms ook afgelegd wordt op basis van ‘een eigen normering’ (Onderwijs, R3) en andere instrumenten; soms zelfs ontwikkeld door leerlingen zelf (Onderwijs, R1). Dit kan gezien worden als ‘behoudend institutioneel werk’, waarbij nieuwe normatieve kaders in de dagelijkse praktijk worden ingebed (Lawrence & Suddaby, 2006).

Zoeken naar gelijkgestemden. De initiatiefnemers voelen zich soms een roepende in de woestijn en zijn daarom actief op zoek naar medestanders. Zo gaf een respondent aan dat het ‘wel plezierig is om met wat meer gelijkgestemden en toekomstgerichte werkgevers verbonden te zijn’ (Onderwijs, R3). Een ander zei dat hij lijstjes heeft laten maken van op verandering gerichte zorgorganisaties, gemeenten en corporaties om daar een ‘coalition of the willing’ mee te maken (Ouderenhuisvesting, R12). Gelijkgestemden zijn soms ook op voor de respondenten onverwachte plekken te vinden; zo gaf een bestuurder aan veel contacten te hebben met ‘andersdenkenden’ binnen de Onderwijsinspectie (Onderwijs, R1).

De initiatiefnemers maken soms strategisch gebruik van (sociale) media voor het vinden van gelijkgestemden:

‘Ik begon met een oproep op LinkedIn naar mijn collega-bestuurders van: “Ik zal toch niet de enige zijn die hier moeite mee heeft, zijn er nog meer?” Toen zijn daar zo’n 20-25 reacties op gekomen. Toen hebben we een bijeenkomst georganiseerd met [iemand van de Onderwijsraad] waarbij we zeiden: “wat kunnen we doen?” Toen is het idee van een manifest ontstaan.’ (Onderwijs, R2)

‘Op het moment dat ik bezig ben met iets waar ik heel erg in geloof, waarvan ik denk “die kant moet het op”, dan gebruik ik Twitter of LinkedIn om wat medestanders [te vinden] en dan zie je ook dat van alle kanten komen, dan zie je ook wat er gaat gebeuren.’ (Ouderenhuisvesting, R13)

‘We gaan het gewoon doen!’

Hoewel media door verschillende respondenten worden ingezet, geven sommigen tegelijkertijd aan dat ze soms bewust een afweging maken om juist niet naar buiten te treden en de publiciteit op te zoeken. Ze kiezen er dan voor om onder de radar te blijven, om zo in de luwte te kunnen experimenteren, grotendeels uit het zicht van toezichthouders en potentiële geïnteresseerden met hooggespannen verwachtingen.

Het belang van het zoeken naar medestanders betekent niet dat de initiatiefnemers zich omringen met jaknikkers; ze hebben ook mensen nodig om hen scherp te houden en ervoor te zorgen dat rebelse plannen – en de risico’s die daarmee worden genomen – verantwoord blijven. Zo geven meerdere bestuurders van woningcorporaties aan dat zij bewust op zoek zijn naar variatie in hun team: medewerkers die met wilde plannen komen, maar ook medewerkers die af en toe aan de handrem trekken, zoals de hieronder geciteerde respondent het noemde:

‘Ik vind het vooral belangrijk om het allebei een podium te geven. Wel het gegeven dat je vooruit wil, dat je ervoor open staat. Maar weet je... ik rijd ook liever een auto met een handrem erin, snap je. Dat je de handrem altijd kunt gebruiken.’ (Ouderenhuisvesting, R6)

Initiatiefnemers kiezen dus strategisch wanneer, hoe en met wie ze draagvlak creëren, en wanneer ze op zoek gaan naar een tegengeluid.

Belangrijkste bevindingen samengevat

In de theoretische sectie gaven we aan rebellie te gebruiken als *sensitizing concept*: een richtinggevend concept waarvan de betekenis niet in detail beschreven is. Door vanuit dit perspectief naar initiatiefnemers in het onderwijs en de ouderenhuisvesting te kijken hebben we enerzijds een beter begrip gekregen van hun beweegredenen en praktijken, en anderzijds het rebellieperspectief meer vorm en inhoud gegeven. In de werkdefinitie stonden de volgende elementen centraal: het weloverwogen anders doen, door soms bepaalde regels te overtreden, ten behoeve van betere dienstverlening. Op basis van de hierboven beschreven bevindingen kunnen we deze definitie als volgt aanvullen en nuanceren. Ten eerste, de term ‘rebellie’ wordt niet door alle initiatiefnemers omarmd; vaak kiezen zij liever hun eigen terminologie en voor sommigen heeft het een negatieve associatie. Wel herkenden zij zich in de omschrijving van het anders doen dan anderen om zo hun missie van beter onderwijs of betere ouderenhuisvesting te realiseren. Ten tweede blijkt dat de initiatiefnemers zichzelf niet zien als overtreders van regels; ze interpreteren regels alleen anders en proberen anderen ervan te overtuigen dat hun interpretatie de juiste is. Ten derde, gerelateerd aan het voorgaande punt zijn verantwoording afleggen en draagvlak creëren belangrijke elementen van de rebelse praktijken: initiatiefnemers besteden veel tijd aan het vinden van gelijkgestemden en vinden het belangrijk dat toezichthoudende instanties begrijpen wat hun beweegredenen zijn. Dit geeft nadere invulling aan het ‘weloverwogen’ handelen uit de werkdefinitie. We zouden al met al kunnen spreken van een specifieke vorm van rebellie: ‘verantwoorde rebellie’ (vergelijk Rusinovic e.a., 2020).

Discussie

In de inleiding presenteerden we twee beelden: dat van de 'brave' onderwijssector, waar veel onbenutte speelruimte is, en dat van de 'aan banden gelegde' huisvestingssector, die in het verleden bewezen had te veel speelruimte niet aan te kunnen. Zien we dit nu ook terug in de resultaten van het onderzoek naar rebelse initiatieven in beide sectoren? Op het eerste gezicht vallen vooral de overeenkomsten op: de bevologenheid, het actiegerichte, het handelen in de geest van de wet in plaats van naar de letter. De resultaten suggereren echter ook enkele verschillen. Zo werd er door initiatiefnemers in de ouderenhuisvesting meer geklaagd over niet-passende regels en onnodige bureaucratie dan door initiatiefnemers in het onderwijs. Deels kan dit te maken hebben met het feit dat de eerstgenoemden op het snijvlak van wonen en zorg opereren en daarmee te maken krijgen met 'schurende stelsels' (RVS, 2020). Maar er lijkt ook een verschil in ambitieniveau te zijn. Waar de initiatiefnemers in de ouderenhuisvesting vooral bezig zijn om hun eigen initiatief mogelijk te maken en voor elkaar te krijgen dat hun normafwijkende gedrag getolereerd wordt, richten initiatiefnemers in het onderwijs hun 'institutionele werk' ook op een hoger en strategischer niveau. Zij ontwikkelen eigen normeringen en eigen manieren om verantwoording af te leggen. Er vindt overleg plaats met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de ruimte in regels wordt actief verkend bij onder andere de Onderwijsinspectie en sectororganisaties. In zekere zin zijn zij proactiever dan de meer reactieve initiatiefnemers in de ouderenhuisvesting. Hierbij moet overigens wel opgemerkt worden dat de onderwijssector niet homogeen is: mogelijk zijn er verschillen in speelruimte tussen primair en voortgezet onderwijs, gegeven de verschillen in wet- en regelgeving waar ze mee te maken hebben. Op basis van het geringe aantal interviews in de onderwijssector kunnen we hier geen uitspraken doen over welke gevolgen dit heeft voor de vertoonde rebellie; dat is een interessante vraag voor verdiepend onderzoek.

Een tweede kwestie die aandacht verdient – hier, maar vooral ook in vervolgonderzoek – is de vraag wat nu 'goede' en 'slechte' rebellie is (vergelijk Van Halderen & Van Gelderen, 2020). Voor een deel van de respondenten heeft rebellie een negatieve betekenis, bijvoorbeeld omdat zij in hun loopbaan voorbeelden hebben gezien waarin normafwijkend gedrag ten koste ging van iets of iemand. De commissie-Van Bochove, die de Woningwet evalueerde, bedoelt met haar pleidooi voor meer experimenteerruimte voor corporaties ook niet dat alles maar moet kunnen en mogen. Wallenburg e.a. (2019) vergeleken rebelleren met koorddans: het is balanceren tussen het anders durven doen en tegelijkertijd je niet tegen het systeem keren. In het geval van gevreesde 'cowboys', bijvoorbeeld onder woningcorporaties of zorgaanbieders, die winst maken boven het belang van de burger plaatsen, is het niet moeilijk te zien dat de balans zoek is. Maar in veel gevallen is het lastiger te beoordelen; met goede bedoelingen en mooie idealen kan het ook behoorlijk mis gaan. Een belangrijke voorwaarde voor gewenste rebellie is dat dit weloverwogen en verantwoord plaatsvindt. Fouten maken mag, dat hoort bij experimenteren, maar aanbieders moeten hier wel open over zijn om leren mogelijk te maken. Oldenhof en Bal (2016) pleiten voor narratieve vormen van verantwoording, waarbij in verhalende vorm uitleg gegeven wordt bij gemaakte keuzes en behaalde resultaten in

plaats van (alleen) op basis van het wel of niet voldoen aan bepaalde vereisten. Hier past volgens hen ‘discretionaire ruimte met voorwaarden’ bij (Oldenhof & Bal, 2016, 115).

Tot slot, dit artikel is gebaseerd op een gering aantal respondenten en een beperkte tijdspanne. Grootschaliger vergelijkend onderzoek is nodig om uitspraken te kunnen doen over verschillen en overeenkomsten in rebellie tussen en binnen verschillende sectoren. Ook zou er in vervolgonderzoek aandacht moeten zijn voor de visie op rebellie van verschillende actoren: niet alleen bestuurders, maar bijvoorbeeld ook leerkrachten, zorgprofessionals, leerlingen en ouderen. Het door de tijd volgen van rebelse initiatieven is van belang om te kunnen onderzoeken in hoeverre de rebelse doelstellingen in de praktijk behaald worden in termen van kwaliteit van onderwijs en wonen. En om te onderzoeken of initiatiefnemers hun rebelse ‘gewoon doen’-mentaliteit behouden als ze langzaamaan tot de gevestigde orde gaan behoren. Mogelijk wordt ‘behoudend institutioneel werk’ dan dominantier ten opzichte van het ‘verstorende’ en ‘creërende’ werk (vergelijk Lawrence & Suddaby, 2006).

Noten

- 1 In dit artikel maken we gebruik van interviews die zijn afgenomen voor het promotie-onderzoek *Rebelse bestuurders in de zorg, het onderwijs en het wonen* (onderzoek van de derde auteur van deze bijdrage) en interviews die zijn afgenomen in het kader van het SIA RAAK-mkb project *Naar verantwoorde rebellie: governance en inspraak bij collectieve woonvormen voor ouderen* (waar alle auteurs bij betrokken zijn). Hoewel we in beide deelstudies een rebellieperspectief hanteren, zijn er verschillen in de gebruikte methodiek. In het onderzoek naar onderwijs zijn minder initiatieven bestudeerd, die gedurende een langere periode worden gevolgd. In het onderzoek naar ouderenhuisvesting is een groter aantal initiatieven onderzocht op basis van eenmalige interviews.
- 2 Waar wij in ons onderzoek binnen onderwijs vooral hebben gesproken met bestuurders die initiatieven opzetten waarbij de leerling centraal staat, is er ook sprake van een tegenbeweging vanuit leerkrachten die juist de leerkracht vooropstelt en het werken volgens protocollen en kwaliteitskaarten stimuleert (Bootsma & Naaijken, 2020). Deze spanning is inherent aan het debat over het vormgeven van goed onderwijs. In dit artikel ligt de focus op eerstgenoemde bestuurders.
- 3 Het consortium wordt gevormd door mkb-partners, kennisinstellingen en verenigingen, waaronder de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn en Aedes. De consortiumleden hebben allemaal een uitgebreid netwerk op het gebied van nieuwe (collectieve) woonvormen voor ouderen.

Literatuur

Aedes (z.d.). *Over/about Aedes*. www.aedes.nl/algemeen/over-aedes, geraadpleegd op 16 februari 2021.

Marianne van Bochove, Katja Rusinovic, Suzanna Koops-Boelaars & Joost van Hoof

- ANBO (2019). *Gebrekkig woningbeleid voor ouderen gaat gemeenten miljarden kosten*. www.anbo.nl/nieuws/gebrekkig-woningbeleid-voor-ouderen-gaat-gemeenten-miljarden-kosten.
- Bochove, M. van, & Oldenhof, L. (2020). Institutional work in changing public service organizations: the interplay between professionalization strategies of non-elite actors. *Administration & Society*, 52 (1): 111-137.
- Bochove, M. van, & Zur Kleinsmiede, D. (2020). Broadening the scope of live-in migrant care research: How care networks shape the experience of precarious work. *Health & Social Care in the Community*, 28 (1): 51-59.
- Bootsma, M., & Naaijken, E. (2020). *En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven in het voortgezet onderwijs?* Huizen: Uitgeverij Pica.
- Bovenkamp, H.M. van de, Stoopendaal, A., Bochove, M. van, & Bal, R. (2020). Tackling the problem of regulatory pressure in Dutch elderly care: The need for recoupling to establish functional rules. *Health Policy*, 124 (3): 275-281.
- Bowen, G.A. (2006). Grounded theory and sensitizing concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5 (3): 12-23.
- Commissie-Van Bochove (2018). *Evaluatie herziene Woningwet: Kansen en belemmeringen voor de maatschappelijke opgave van woningcorporaties*. Den Haag.
- Currie, G., Lockett, A., Finn, R., Martin, G., & Waring, J. (2012). Institutional work to maintain professional power: Recreating the model of medical professionalism. *Organization Studies*, 33 (7): 937-962.
- Dixon-Woods, M., Yeung, K., & Bosk, C.L. (2011). Why is UK medicine no longer a self-regulating profession? The role of scandals involving 'bad apple' doctors. *Social Science & Medicine*, 73 (10): 1452-1459.
- Doevendans, P., Vegchel, G. van, Verschuren, O., & Zandvliet, J. (2018). *Rapportage Evaluatieonderzoek De Woningwet in de praktijk*. Utrecht: Atrivé.
- Elffers, L., Fukink, R., & Oostdam, R. (2019). De ontwikkeling van leerlingen naar eigen aard en aanleg: Van Kohnstamms personalisme naar de huidige roep om meer maatwerk in het onderwijs. *Pedagogische Studiën*, 95 (5/6): 341-352.
- Engbersen, R., Harms, E., & Vermeulen, Y. (2016). *Vastgoed voor de buurt: Corporaties investeren in leefbaarheid*. Den Haag: Platform31.
- Gino, F. (2018). *Rebel talent: Why it pays to break the rules at work and in life*. Londen: Pan Macmillan.
- Halderen, R.C. van, & Gelderen, B.R. van (2020). Het spanningsveld tussen regels en ruimte: een onderzoek naar taakgerelateerd ongeoorloofd handelen binnen de Nederlandse politie. *Tijdschrift voor Veiligheid*, 19 (4): 3-21.
- Hoekema, A.J. (1974). Boekbesprekingen (C.J.M. Schuyt, Recht, orde en burgerlijke ongehoorzaamheid, 1972). *Sociologische Gids*, 21 (1): 62-70.
- Hooghe, E. (2014). *Hoge verwachting, vrije uitvoering, stevige sturing. Een essay over onderwijsbestuur*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Kneyber, R., & Evers, J. (red.) (2013). *Het alternatief. Weg met de afrekencultuur in het onderwijs*. Amsterdam: Boom.
- Kok, J., Leistikow, I., & Bal, R. (2018). Patient and family engagement in incident investigations: exploring hospital manager and incident investigators' experiences and challenges. *Journal of Health Services Research & Policy*, 23 (4): 252-261.
- KPMG.nl (n.d.) *Regelarme zorg*. <https://home.kpmg/nl/nl/home/sectoren/gezondheidszorg/regelarme-zorg.html>.
- Lawrence, T., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In: S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence & W.R. Nord (red.), *Handbook of Organization Studies*. Londen: Sage, 215-254.

- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*, 20 (1): 52–58. doi:10.1177/1056492610387222.
- Meurs, P. (2014). *Van regeldruk naar passende regels: Vertrouwen, veerkracht, verantwoordelijke vrijheid*. Den Haag: VWS.
- Meyerson, D.E. (2008). *Rocking the boat: How tempered radicals effect change without making trouble*. Boston: Harvard Business Press.
- Ministerie van BZK (z.d.) *Autoriteit Woningcorporaties (Aw)*. www.woningmarktbeleid.nl/onderwerpen/extern-toezicht/autoriteit-woningcorporaties-aw, geraadpleegd op 16 februari 2021.
- Ministerie van VWS (2018). *Programma Langer Thuis*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Oldenhof, L., & Bal, R. (2016). Voorbij de kloof tussen systeem en leefwereld: een zoektocht naar goede leefsysteemen met experimentele governance. *Verlangen naar samenhang. Over systeemverantwoordelijkheid en pluriformiteit*, 89-126. Den Haag: Raad voor Volksgezondheid en Samenleving.
- Onderwijsinspectie (2017). *Ruimte in regels: Papieren rompslomp of kan het anders?* Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap & Inspectie van het Onderwijs.
- Rusinovic, K.M., Bochove, M.E. van, Koops-Boelaars, S., Tavy, Z.K., & Hoof, J. van (2020). Towards responsible rebellion: how founders deal with challenges in establishing and governing innovative living arrangements for older people. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (17): 6235.
- Rusinovic, K., Bochove, M. van, & Sande, J.V.D. (2019). Senior co-housing in the Netherlands: Benefits and drawbacks for its residents. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16 (19): 3776.
- RVS (2020). *Werkagenda 2020-2024*. Den Haag: Raad voor Volksgezondheid & Samenleving.
- Sande, M. van de (2018). Burgerlijke ongehoorzaamheid is belangrijk voor democratie. *Sociale Vraagstukken*. www.socialevraagstukken.nl/burgerlijke-ongehoorzaamheid-is-belangrijk-voor-democratie/.
- Schuyt, C.J.M. (1972). *Recht, orde en burgerlijke ongehoorzaamheid*. Rotterdam: Universitaire pers Rotterdam.
- Schuyt, C.J.M. (1975). Gehoorzaamheid aan de wet: een beleidsprobleem? *Beleid en Maatschappij*, 2 (1): 35-42.
- Singhal, A., & Bjurström, E. (2015). Reframing the practice of social research: Solving complex problems by valuing positive deviations. *International Journal of Communication and Social Research*, 3 (1): 1-12.
- Smaling, A. (2014). Steekproeven voor generalisatie. *Tijdschrift Kwalon*, 19 (1).
- Staatscourant (2020). *Beleidsregel van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 13 januari 2020, nr. vo/17845718 houdende wijziging van de Beleidsregel financiële sancties bij bekostigde onderwijsinstellingen in verband met toevoeging van financiële sancties bij een aanwijzing*. <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2020-3928.html>.
- Straaten, B. van, Triest, N. van, & Eeden, L. van (2020). *Woonvarianten voor senioren: hoe krijg je ze van de grond? Lessen van tien initiatiefnemers*. Den Haag: Platform31.
- Välikangas, L., & Carlsen, A. (2020). Spitting in the salad: Minor rebellion as institutional agency. *Organization Studies*, 41 (4): 543-561.
- VvAA.nl (z.d.) *(Ont)Regel de Zorg*. www.vvaa.nl/landingspagina/ont-regel-de-zorg.
- Wallenburg, I., Weggelaar, A.M., & Bal, R. (2019). Walking the tightrope: how rebels 'do' quality of care in healthcare organizations. *Journal of Health Organization and Management*, 33 (7/8): 869-883. doi:10.1108/JHOM-10-2018-0305.