



Professioneel Activisme Lab: lessen en inzichten

Inleiding

Stichting Beroepseer streeft ernaar professionals te ondersteunen bij het heroveren van het eigenaarschap over de kwaliteit van hun werk. Vaak is dit zwaar onder druk komen te staan door bemoeienis van allerlei externe partijen. De gevolgen onder andere: demotivatie, veel geld en tijd naar onnodige bureaucratie en minder kwaliteit dan mogelijk. Om de herovering van dat eigenaarschap echt te realiseren, is activisme van professionals noodzakelijk. Dat activisme kan allerlei vormen aannemen. Bijvoorbeeld het gesprek aangaan met je naaste collega('s) over hoe het beter kan; netwerken met collega's buiten je eigen organisatie; zitting nemen in een medezeggenschapsorgaan; blogs schrijven; deelnemen aan het publieke debat; een petitie starten of een rechtszaak beginnen.

In recente publicaties van Stichting Beroepseer hebben professionals voor dat activisme wegen uitgestippeld: ze hebben vanuit de praktijk alternatieven geschetst voor o.a. de afrekencultuur in het onderwijs en voor de bureaucratiesering van de zorg: de docenten René Kneyber en Jelmer Evers hebben dat gedaan in *Het alternatief. Weg met de afrekencultuur in het onderwijs!* (2013); zorgondernemer Jos de Blok, radioloog Lewi Vogelpoel en huisarts Herman Suichies in *Het alternatief voor de zorg. Humaniteit boven bureaucratie* (2015).

In het onderwijs hebben Kneyber en Evers met anderen het idee van 'flip the system' op de maatschappelijke en politieke agenda gekregen. Ze hebben hun ideeën inmiddels verder uitgewerkt in *Het alternatief II. De ladder naar autonomie* (2015) en in het samen met buitenlandse collega's gemaakte *Flip the system. Changing education from the ground up* (2016). Het boek over de zorg is onderdeel van het toenemende activisme in de zorg: de succesvolle *Roer moet Om*-beweging van huisartsen, het initiatief van Dappere Dokters,

De Nieuwe GGZ, en het organisatorische activisme van Jos de Blok, die - samen met onder anderen Jan Rotmans - gaat starten met een alternatieve zorgverzekeraar waar patiënten en zorgverleners centraal staan (*Zorgeloos*).

Stichting Beroepseer wil het toenemende activisme van professionals aanmoedigen en ondersteunen. Daarom zijn we in het voorjaar van 2016 begonnen met het *Professioneel Activisme Lab*. Dit bestond uit een reeks van workshops die professionals aan het denken en werken zette over wat activisme voor hen zelf, hun organisatie en beroepsgroep kan betekenen. In het Lab traden professionals op die ideeën hebben over professioneel activisme en dat ook zelf in praktijk brengen. In de eerste helft van 2016 hebben vier workshops plaatsgevonden. Hieronder worden de belangrijkste lessen en inzichten die uit deze bijeenkomsten naar voren zijn gekomen op een rij gezet.

Workshop #1: Humaan organiseren

In de eerste workshop was Jos Lamé de gastspreker. Lamé was 31 jaar lang directeur van Riagg Rijnmond en ging zomer 2013 met pensioen. Tevens is hij voortrekker van Stichting Beroepseer. Jos Lamé is een van de auteurs van het in november 2015 verschenen boek *Het alternatief voor de zorg*. In het hoofdstuk *Machinebureaucratie versus humaan organiseren* beschrijft hij aan de hand van twee advertentieteksten hoe verhoudingen in de zorg in de laatste jaren zijn scheefgegroeid. De verzekeraars en de politiek hebben zich de zorg toegeëigend. Dat moet rechtgezet worden voor en door professionals, maar ook omdat wat hen overkomt ook patiënten zal overkomen. Goed professioneel werken kan volgens Lamé alleen in een setting waarin de balans tussen invloeden van buiten en de ruimte voor interne ontwikkelingen door betrokkenen doorgaans als 'gezond' worden ervaren.

Lamé daagde de deelnemers uit zich bewust te worden van de werking van de machinebureaucratie, deze te benoemen en zich daartegen te verzetten met als doel om humaan organiseren leidend te laten zijn in het werk. Machinebureaucratie is een gesloten systeem, waarin de mens als instrument wordt gezien. De machinebureaucratie draait om machtsposities creëren en behouden ten koste van anderen. Om deze te herkennen kan je vragen stellen als 'wie bepaalt wat iemand wel of niet mag zeggen?', 'wie bepaalt wat iemand wel of niet mag doen?', 'wie bepaalt met wie je wel of niet mag praten?'

Om deze machtsstructuur te doorbreken is activisme nodig. Activisme is een combinatie van emancipatie en nuttige tools. Emancipatie draait om het aan de kaak stellen van oneigenlijke machtsuitoefening en daartegen in verzet komen. Hoe doe je dat?

- Speel met posities.
- Oefen je tegenverhaal.
- Niet *meer* professionele ruimte, maar *erkenning* van de ruimte opeisen.
- Stel eenheidsdenken ter discussie. Weerstand en andersdenkenden moeten meer gewaardeerd en gecultiveerd worden. Constructieve onenigheid organiseren is het alternatief.
- Benoem inconsistenties en doorbreek daarmee dominante ideologie.
- Organiseer verzet buiten bestaande organisaties om.

Workshop #2: Hoe organiseer je collectief verzet?

In de tweede workshop waren huisartsen Pascale Hendriks en Josephine Kan van het actiecomité *Het Roer Moet Om* te gast. In het jaar 2015 zijn de huisartsen in opstand gekomen tegen de zorgbureaucratie en de afgedwongen marktwerking. Een deel van hun eisen is verhoord en de door hun gewenste koersverandering is door werkgroepen met daarin o.a. zorgverzekeraars, patiëntenorganisaties en beroepsorganisaties concreet uitgewerkt. Ook te gast waren Corrie van Brenk, sectorhoofd Zorg en Welzijn van vakbond FNV en kaderlid Martien Wijnen, verpleegkundige. De FNV heeft in 2014 de grote actie *Red de Zorg* opgezet waarbij drie grote volkstribunalen zijn georganiseerd, een volkspetitie is ondertekend door ruim 800.000 mensen, een grote demonstratie is gehouden waar de petitie aan staatssecretaris Van Rijn van Volksgezondheid is overhandigd in aanwezigheid van 15.000 mensen. Dezelfde afdeling is nu druk bezig met het verzet tegen de loondump in de thuiszorg.

FNV Zorg en Welzijn

Welke lessen kwamen uit de aanpak van de FNV Zorg en Welzijn naar voren?

- Geef zelf het voorbeeld en houd het laagdrempelig
- Meer focus in wat je wilt bereiken leidt tot effectieve actie
- Zorg voor een heldere boodschap: meer handen aan het bed
- Mobiliseer op wat echt leeft
- Zet mensen in hun kracht
- Je moet een perspectief bieden. Samen ontdekken wat er leeft en wat er beter kan. Zonder perspectief krijg je apathie en gelatenheid
- Om in beweging te komen, moet je angst (baan/inkomen/isolatie) en calimero-gevoel overwinnen
- Praat met elkaar over het vak, bepaal wat belangrijk is en waar je voor staat
- Durf keuzes te maken
- Vier successen en vent ze uit
- Het belang van een lange adem, vasthoudendheid, consequent kritisch zijn (Vb: 6 jaar lang procedures gevoerd tegen Meavita)
- Het belang van het tegenverhaal: ik kom op voor mijn vak ten behoeve van mijn cliënten

Belangrijke obstakels en dilemma's kwamen ook aan bod:

- Beroepsgroep en beroepsorganisatie zijn geen effectieve partners. Te passief; ze lopen te veel aan de leiband van het ministerie. Te afhankelijk van subsidies om een eigen koers te varen.

- De enorme tegenmacht van de gevestigde orde en belangen en hoe die met hun capaciteit en middelen hun boodschap framen, onder andere door de volgende frames:
 - Zorg is te duur
 - Zorgprofessionals maken fouten
 - De kwaliteit van de zorg laat te wensen over

Het Roer Moet Om

Het manifest van het actiecomité bestond uit drie kernpunten:

1. Haal de huisarts uit de greep van de Mededingingswet en herstel ‘samenhang door samenwerking’ als leidend principe in de eerstelijnszorg.
2. Samenwerken en onderhandelen alleen op gelijkwaardige basis. Landelijk èn regionaal. Dus geen schijnonderhandelingen meer met de zorgverzekeraar.
3. Toon vertrouwen in de deskundigheid van de beroepsgroep. Stop dan ook de grenzeloze verzameldrift van nutteloze data.

Wat kunnen we leren van het succes van het actiecomité?

- Wie schrijft die blijft
- Benoem in essentie waar je voor staat en houd daaraan vast
- Verzamel verschillende experts (communicatie, lobby, campagneleider)
- Schets een inspirerend perspectief
- Goed nadenken over tactische keuzes
- Kom met concrete voorbeelden
- Kwaliteit: goed is goed genoeg
- De kracht van een platte, enigszins chaotische beweging vs geïnstitutionaliseerde belangen (beroepsverenigingen)
- Wees heel alert op wat er geschreven wordt en door wie (framing)

Het roer kan overal om!

De kern van goede zorg draait om de relatie zorgverlener – patiënt/cliënt (plus verwanten). De strijd voor goede zorg zou gevoerd moeten worden door zorgverleners en patiënten samen. Het zou daarvoor van groot nut zijn als de beoordelingen van patiënten over de zorg

ook beschikbaar zouden zijn. Nu kunnen zorgverleners vaak niet echt beschikken over representatieve databestanden met patiëntenbeoordelingen. In de strijd voor kwaliteit van zorg kun je hen en een patiëntenvertegenwoordiging inzetten door bijvoorbeeld het inrichten van panels of door het houden van enquêtes onder patiënten/cliënten en daar geanonimiseerde rapportages van maken. Dan kun je een onderbouwd tegengeluid laten horen.

Onder de aanwezigen was een sterke bereidheid om zich samen in te zetten om de *Roer Moet Om*-beweging in de zorg te verbreden en te versterken. Publicitaire acties op gezamenlijke thema's kunnen daarbij helpen. Versterken wat er al is, voortbouwen op agendapunten van de beweging: zeggenschap van en vertrouwen in zorgverleners vergroten. Andere groepen binnen de zorg actief betrekken bij het vervolg (jeugdzorg, thuiszorg, GGZ, fysiotherapeuten, medisch specialisten, apothekers, tandartsen, zorgprofessionals in opleiding).

Inmiddels heeft de verbreding van de *Roer Moet Om*-beweging een vervolg gekregen op het congres 'Zelf aan het Roer' op 22 juni 2016 georganiseerd door de ledenorganisatie voor zorgprofessionals VvAA. Op dit congres hielden verschillende roergangers een pleidooi voor eigen regie en kwaliteit in de zorg en hoe ze daar zelf aan bijdragen. Ook werd er een manifest gepresenteerd waarin 'derden' worden opgeroepen zich terug te trekken en de regie op de kwaliteit van zorg en behandeling daar te laten waar hij hoort: in de spreekkamer tussen patiënt en zorgverlener.

Om dit te bewerkstelligen is het volgende noodzakelijk:

1. Geef de spreekkamer terug aan de patiënt en zorgverlener
2. Geef patiënt en zorgverlener samen de regie over kwaliteit
3. Stop onnodige sturing, breng toezicht bij daarvoor toegeruste partijen
4. Stop met de korte, steeds veranderende contracten
5. Maak een einde aan verspillende bureaucratie

Workshop #3: De juridische weg van verzet

In de derde workshop stond de juridische weg van verzet centraal. Hoe belangrijk is dit middel om succesvol activistisch te zijn? Gastsprekers Edwin Brugman (VvAA), Wouter van den Berg (VPHuisartsen), Denise Hupkens (Iemand doet iets), Kaspar Mengelberg (De Vrije Psych) en Lex Geerts (advocatenkantoor Eldermans I Geerts) deelden hun visie op dit onderwerp.

Edwin Brugman is sinds 2010 directeur Kennismanagement en Netwerken bij VvAA. Al jaren verbaast hij zich erover hoe er wordt omgegaan met artsen en andere zorgverleners in Nederland. Hij heeft de nodige ervaring met (juridische vormen) van professioneel verzet. Brugman heeft zich o.a. ingezet voor het verzet tegen de afschaffing van de *vrije artsenuitvoering* eind vorig jaar. Hij bepleit om bij juridische procedures oog te hebben voor tactische overwegingen. Wat is het doel van de ander en hoe kan je daar slim op inspelen?

Als docent wiskunde in het voortgezet onderwijs ervoer Denise Hupkens een structurele discrepantie tussen haar genormeerde uren en de uren die ze daadwerkelijk maakte. Ze

kaartte dat aan, maar kreeg nul op het rekest. Toen besloot ze juridische stappen te nemen. Inmiddels is ze aan de derde procedure toe. De eerste was gericht op een eerlijke ontbinding van het arbeidscontract, de tweede op de discrepantie tussen gewerkte- vs genormeerde uren en de laatste op de aansprakelijkheid van de werkgever. De procedures verlopen moeizaam, temeer omdat haar school telkens met andere argumenten komt. Ondanks diverse pogingen krijgt ze geen steun voor haar strijd uit het onderwijsveld. Wel ziet ze dat vakbonden inmiddels haar verhaal mondjesmaat beginnen over te nemen. Gebrek aan steun in brede zin wijt Hupkens aan het feit dat volgens haar de beroepsgroep zich bezighoudt met het belang van het kind, maar vergeet voor zichzelf op te komen.

Als praktijkhoudende huisarts voelde Wouter van den Berg en anderen zich binnen de Landelijke Huisartsenvereniging (LHV) niet vertegenwoordigd. Daarom richtte hij met andere praktijkhoudende huisartsen in 2009 de Vereniging Praktijkhoudende Huisartsen (VPHuisartsen) op. Inmiddels bestaat de vereniging uit 1000 leden. Sinds 2009 heeft VPHuisartsen diverse procedures gevoerd, o.a. tegen het LSP.

LSP staat voor Landelijk Schakelpunt en heeft als doel het digitaal verzamelen en uitwisselen van heel veel medische gegevens. VPHuisartsen heeft zich tegen het LSP verzet, omdat ze van mening was dat de veiligheid van de medische gegevens die zouden worden verzameld, onvoldoende werd gewaarborgd en dat daarmee het beroepsgeheim in het geding was.

Achteraf gezien was het volgens Van den Berg misschien beter geweest om mee te bewegen en meer specifieke eisen te stellen, zoals de veiligheid van het systeem. Temeer omdat VPHuisartsen niet tegen het uitwisselen van informatie aan zich is. VPHuisartsen heeft ook een aantal juridische procedures tegen de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) aangespannen. VPHuisartsen vond dat de diverse kostenonderzoeken waar de NZA opdracht toe gaf Europees aanbesteed hadden moeten worden. Na in het ongelijk te zijn gesteld in 2013, werd VPHuisartsen in hoger beroep alsnog in het gelijk gesteld door het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb). Reflecterend op de functie van juridische procedures geeft Van den Berg aan dat het voeren van procedures ook effectief is als je verliest. Het gaat om de publiciteit en de aandacht die je met de procedure genereert. Zo kwam VPHuisartsen bijvoorbeeld bij de minister aan tafel om hun standpunten toe te lichten.

Kaspar Mengelberg is een vrijgevestigd psychiater en psychotherapeut. In 2004 heeft hij De Vrije Psych opgericht. Begonnen als een e-maillijst, maar later vertaald naar een digitale omgeving waar psychotherapeuten, psychiaters en andere geïnteresseerden van gedachten wisselden over de beroepspraktijk in de psychiatrie, maar ook over algemene maatschappelijke thema's. Een ander belangrijk thema was het beroepsgeheim. Dit laatste thema werd vooral zeer actueel in 2008 met de invoering van de DBC-systematiek (Diagnose Behandel Combinatie). Als zorgverlener werd je verplicht de diagnose te vermelden zonder dat geheimhouding voldoende gewaarborgd was. Mengelberg vond dat deze eis niet te rijmen was met het beroepsgeheim. Daarop besloot hij dit aan te vechten bij de rechter. Na jarenlange procedures kreeg Mengelberg uiteindelijk zijn gelijk, maar in de praktijk schiet hij er weinig mee op. Slechts bij één zorgverzekeraar verloopt het declareren zonder DBC soepel. De andere zorgverzekeraars doen aan 'administratief pesten'.

Reflecterend op zijn juridische strijd benadrukt Mengelberg dat het beroepsgeheim een cruciaal principe is van de medische professie. Daarin ligt de vertrouwensrelatie tussen zorgverlener en patiënt besloten. Zonder die vertrouwensrelatie is het onmogelijk om goede

zorg te verlenen. Mengelberg hekelt het feit dat beroepsverenigingen hier niet meer voor opkomen. Dit laatste punt levert Mengelberg veel bijval op van de overige aanwezigen. Veel beroepsverenigingen zijn teveel onderdeel van het systeem. Bovendien liggen ze aan het 'subsidie-infuus' waardoor ze zich niet langer kritisch (durven) opstellen. Een van de deelnemers noemt het ronduit kwalijk dat beroepsverenigingen hun leden onvoldoende informeren. De rol van belangenbehartigers zou moeten zijn zich sterk maken voor het goed kunnen uitoefenen van het vak door de leden en zich kritisch opstellen t.o.v. het ministerie en andere beleidsmakers. Een andere les die Mengelberg voor zichzelf heeft getrokken is dat het mogelijk is om, ook in een ingewikkelde zaak, zonder kostbare bijstand van advocaten zelf adequaat te procederen. Dit kost wel veel tijd, maar het kan.

In de discussie met de deelnemers ging het vervolgens over patiënten/cliënten en het belang dat ze goed worden geïnformeerd over wat er aan de hand is, zodat ze op basis daarvan keuzes kunnen maken. De deelnemers waren het erover eens dat de huidige patiëntenorganisaties in onvoldoende mate de belangen van patiënten vertegenwoordigen, doordat ze van bovenaf worden bestuurd in plaats van *bottom up* en ze, net als veel beroepsverenigingen, teveel onderdeel van het systeem zijn geworden. De aanwezigen zijn van mening dat een belangrijk vraagstuk de komende tijd zal zijn privacy in het algemeen en het medisch beroepsgeheim in het bijzonder.

De belangrijkste lessen die in deze workshop naar voren kwamen:

- Het juridische instrument van professioneel verzet is er een met veel haken en ogen. Het is vaak een kwestie van een lange adem en zelfs als je in het gelijk wordt gesteld, is het afwachten wat dat in de praktijk betekent. Desalniettemin kunnen juridische stappen effectief zijn om verzet te bieden en aandacht te genereren. Soms kan dreigen met juridische stappen al genoeg zijn om je doel te bereiken.
- Met alleen focussen op het juridische stuk, win je de wedstrijd niet. Belangrijk is oog te hebben voor tactische en communicatieve aspecten. Wat is het doel van de ander? Hoe kun je daar goed op inspelen?
- Belangrijke vragen: voor wie doe je het? Wie zijn potentiële bondgenoten en hoe bundel je de krachten?
- Wees heel specifiek in je eisen en dat wat je wilt bereiken.
- Het voeren van juridische procedures kan ook effectief zijn als je verliest. Het gaat (ook) om de publiciteit en de aandacht die je met de procedure genereert.
- Potentiële valkuil is dat het lastig is om principieel te blijven als je je opponent leert kennen en daar een relatie mee opbouwt.
- Bij het voeren van een maatschappelijke strijd is het van groot belang dat 'je niet moet willen winnen'. Dat houdt je namelijk niet vol. Het gaat erom dat je heel scherp voor ogen hebt wat je wilt bereiken en dat je plezier hebt in het proces, ongeacht de uitkomst. Dat vereist een zekere onthechtheid.

- Juridische procedures zijn vaak een kwestie van een lange adem. Financiële onafhankelijkheid is een belangrijke voorwaarde om tijd en energie te kunnen vrijmaken voor het voeren van een procedure en te kunnen volhouden.
- In plaats van het voeren van juridische procedures, dat tijdrovend en lang niet altijd effectief is, kun je er ook voor kiezen om te *fixen*. Dat betekent op pragmatische manier kijken waar winst te behalen is:
 - Bijvoorbeeld door te onderzoeken hoe je zorgverzekeraars op inhoud kunt beïnvloeden. Als je ze kunt uitleggen hoe ze kunnen sturen op kwaliteit, staan ze daar best voor open.
 - Investeer in lobbywerk. Beïnvloeden van het ontwerp van de wetgeving bij de bron is veel effectiever dan je teweer stellen tegen bestaande wet- en regelgeving.
 - Wat je ook voor interventie verzint, zorg dat het opschaalbaar is en zoek de partij voor wie het instrument dat je ontwikkelt interessant is.

Workshop #4: Professionele autonomie in de zorg & het onderwijs

In de vierde workshop waren Jos de Blok (oprichter Buurtzorg Nederland) en René Kneyber (docent, lid van de Onderwijsraad, columnist bij dagblad *Trouw*) de gastsprekers. In recente publicaties hebben zij hun licht laten schijnen over wat goede zorg en goed onderwijs is, in resp. *Het alternatief voor de zorg. Humaniteit boven bureaucratie*, *Het alternatief. Weg met de afrekencultuur in het onderwijs!* en *Het alternatief II*. Hierin staat hoe je collectieve, professionele autonomie kunt organiseren en realiseren.

Volgens Jos de Blok draait goede zorg om ‘gewoon weer normaal doen’. Dat hebben we volgens hem afgeleerd. Iedere professional wil van nature goed werk doen en bijdragen. Als je weer de goede dingen gaat doen, zijn er minder zorguren nodig en gaan de kosten omlaag. Vakmanschap draait om zicht hebben op de resultaten en daarover verantwoording kunnen afleggen. Uit onderzoek naar de manier van werken bij Buurtzorg blijkt dat er drie leidende principes zijn:

- *Leading principle* – doen wat nodig is
- *Rethinking principle* – is dit nog steeds de beste manier om iets te doen?
- *Common sense principle* – gezond verstand gebruiken

René Kneyber stelt vast dat veel docenten zijn verworpen tot ‘gemanagede professionals’. Om zelf weer eigenaar te worden van de kwaliteit van je werk moet je je afvragen waar je het voor doet, hoe je daar invulling aan geeft en daar voor gaan staan. Volgens Kneyber bestaat postmoderne professionaliteit uit de volgende elementen:

- Professioneel leren
- Participatie
- Gezamenlijke beslissingen

- Samenwerking
- Activisme

Daarvoor is nodig:

- Collectieve autonomie organiseren om positie te veroveren in het grotere krachten spel.
- Een beroepsvereniging die toegang tot het beroep regelt, vaststelt welke kennis en vaardigheden nodig zijn; die professionele standaarden en ethische codes vaststelt, kennisnetwerken ontwikkelt en zorgdraagt voor progressieve en responsieve beroepsontwikkeling en zelfregulatie.

Na de inleiding van de beide gastsprekers volgde een discussie met de deelnemers. De meeste bezoekers werkten in het onderwijs. De discussie ging dan ook voornamelijk over wat het onderwijs kan leren van hoe binnen Buurtzorg Nederland de collectieve autonomie is georganiseerd. De Blok stelt dat het erom gaat een context te creëren waarin professionals zich kunnen ontwikkelen. Zelf vormt hij een hitteschild naar buiten toe waarmee hij ‘de onzin van buiten, buiten houdt’. Kneyber is het daarmee eens. Volgens hem gaat het niet om meer of minder autonomie, maar is de vraag eerder of er een context is waarin professionals ruimte kunnen pakken.

Kneyber geeft aan dat overheid en bestuurders zich vooral richten op het wat, dat wat meetbaar is. Waar het om gaat is dat de overheid, samen met het onderwijsveld, de randvoorwaarden zou moeten creëren voor goed onderwijs en dat zij samen een visie ontwikkelen op het curriculum. Docenten dienen zich daarbij de vraag te stellen: wat wil ik met deze klas bereiken dit jaar? En welke aanpak/methodiek past daarbij? Nu is het vaak zo dat de door andere, externe partijen gemaakte methodiek leidend is.

Volgens De Blok heb je de overheid niet nodig en zou je het in het onderwijs, à la Uber en Airbnb, over een andere boeg moeten gooien. Mensen kunnen zichzelf prima leiden. Daarvoor is nodig dat je samen vaststelt wat de kern is van het primaire proces en dat je ervoor zorgt dat je geen last hebt van invloeden van buitenaf. De Blok is de afgelopen jaren door verschillende organisaties uitgenodigd. In essentie komt het neer op de vraag of je je bezig houdt met wat je wilt bereiken of met opdrachten van buiten- en bovenaf?

Zo ver wil Kneyber niet gaan. Hij ziet al een hoop goede ontwikkelingen, zoals het Leraren Ontwikkel Fonds (LOF) waarmee docenten subsidie kunnen aanvragen voor de ontwikkeling van innovatieve ideeën. Initiatieven als Stichting LeerKRACHT die door middel van bordsessies docenten in staat stelt kennis uit te wisselen, elkaar feedback te geven, samen lessen te ontwikkelen en van elkaar te leren. Dat vraagt een omgeving van vertrouwen. Daarbinnen kan een collectieve autonomie tot wasdom komen, waarin docenten zelf verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van hun werk, gezamenlijk besluiten nemen en actief gaan staan voor hun beroepseer. Op termijn kunnen docenten ook leerlingen en ouders actief gaan betrekken bij het gezamenlijk vormgeven van goed, betekenisvol onderwijs.