

Klein Duimpje en de zevenmijlslaarzen

Ongehoorzame vernieuwing

Er was eens een houthakker die een vrouw en zeven kinderen had, allemaal jongens. De houthakker was arm, zo arm, dat hij onmogelijk de kost kon verdienen voor zijn grote gezin. De jongste van de zeven kinderen was een heel klein ventje. Toen hij geboren werd, was hij niet groter dan een duim. Daarom werd hij Klein Duimpje genoemd. De jaren gingen voorbij en het gezin leefde in grote armoede.

Op een dag waren de vader en moeder zo wanhopig dat ze probeerden hun kinderen in het grote bos achter te laten. Maar de slimme Klein Duimpje had kiezelsteentjes gestrooid. Ze waren weer thuis voordat vader en moeder het doorhadden! De wanhoop nabij probeerden de ouders het nog een keer. Deze keer zorgden ze ervoor dat Klein Duimpje 's avonds niet de deur uit kon om kiezeltjes te zoeken. De volgende dag werden de broertjes met een stuk brood het bos ingestuurd. Klein Duimpje bedacht dat hij geen kiezeltjes had, maar dat broodkruimeltjes misschien ook wel zouden werken. Telkens liet hij een kruimeltje van zijn brood vallen. Maar toen de jongens de weg terug naar huis zochten, hadden de hongerige

vogeltjes natuurlijk alle kruimels opgegeten. Hoe ze ook zochten, alle kruimeltjes waren verdwenen! Wat moesten ze nu doen?

Het werd snel donker en de broertjes werden bang. Behalve Klein Duimpje. Hij klom in een grote boom om goed rond te kunnen kijken. 'Hé jongens, in de verte zie ik een lichtje. Het is vast een huis. En waar huizen zijn, daar wonen mensen!' Vlug liepen de kinderen erheen. Toen ze bij het huis aankwamen, moesten ze Klein Duimpje optillen om aan te bellen, zo groot was het huis. Een vrouw deed open en Klein Duimpje vroeg of hij en zijn broertjes er de nacht mochten doorbrengen. De vrouw schrok enorm: 'Weten jullie dan niet dat dit het huis van de reus is? Het is hier gevaarlijk voor mensenkinderen.' Maar de vrouw hield zo van kinderen dat ze de zeven broertjes toch binnen liet. 'Maar,' waarschuwde ze, 'jullie moeten heel stil zijn! Anders worden de reus en zijn zeven dochtertjes wakker. En dan zou het verkeerd met jullie kunnen aflopen.' De kinderen deden zo stil als ze konden, maar de reus was hongerig en onrustig. Hij rook mensenkinderen en wilde op onderzoek uit.

Zij gaf de kinderen eerst nog wat te eten en toen verstopte zij ze onder het bed. Net op tijd! Er werd hard op de deur gebonsd en de reus dreunde naar binnen.

‘Ik ruik vers vlees!’ bulderde hij meteen. ‘Heb je kinderen voor me?’

‘Nee,’ zei de vrouw, ‘ik denk dat je het schaap ruikt dat ik aan het spit aan het braden ben.’ ‘Wat?!’ schreeuwde de reus, ‘denk je dat ik het verschil niet ruik tussen gebraden schapenvlees en vers kindervlees?’

Hij stond op en liep recht op het bed af, waar hij de kinderen een voor een onderuit trok.

‘Zo, dus jij dacht mij voor de gek te kunnen houden!’ zei de reus kwaad tegen zijn vrouw. ‘Kinderen verstopten en dan zeggen dat ik schapenvlees ruik!’

De kinderen vielen voor de reus op hun knieën en smeekten om genade. Maar de reus was heel erg gemeen.

‘Hou op met jullie gejammer,’ snauwde hij. ‘Vooruit, ga naar bed, maar eerst moeten jullie eten, anders smaken jullie niet lekker genoeg.’

Toen ze genoeg hadden gegeten naar de zin van de reus, bracht de vrouw de zeven broertjes hen naar hun slaapkamer. In die kamer sliepen ook de zeven dochters van de reus. Weer waren alle jongens bang, behalve Klein Duimpje. Hij had gezien dat de dochtertjes van de reus allemaal een kroontje op hun hoofd hadden. Vlug pakte hij de kroontjes van de hoofden van de meisjes af en zette die op de hoofden van zijn broertjes. En hij lag net op tijd weer in bed toen de reus binnenkwam. De reus klaagde

hardop dat het zo donker was in de kamer waar hij mensenkinderen rook. Toen hij bij het bed stond, voelde hij de kroontjes.

‘Wat ben ik dom!’, riep de Reus. ‘Het zijn mijn eigen dochtertjes.’ ‘Aha!’ dacht hij, ‘ze liggen dus aan de andere kant.’ Heel zachtjes ging hij naar de bedden van de meisjes en voor alle zekerheid streek hij daar ook nog eens over de hoofden. Nu voelde hij alleen slaapmutsen. ‘Ha!’ dacht hij. ‘Nu heb ik ze!’ Zonder verder te aarzelen, at hij zijn dochters op.

Hoe stil de reus dat ook allemaal had gedaan, Klein Duimpje was toch wakker geworden. Hij wachtte totdat hij de reus weer hoorde snurken in zijn slaap en maakte toen zijn broers wakker. Hij zei dat zij met hem mee moesten gaan maar geen geluid mochten maken. Onhoorbaar slopen zij naar een openstaand raam en sprongen naar buiten. Daarna renden zij zo hard zij konden het bos in en holden de hele nacht door.

De volgende ochtend ging de vrouw van de reus haar dochters wakker maken. Bij hun bedjes gekomen, zag zij meteen wat er was gebeurd en zij schrok zo verschrikkelijk dat zij flauwviel. De reus, die vond dat zijn vrouw wel erg lang wegbleef, ging na een tijdje kijken wat zij aan het doen was. Ook hij schrok vreselijk, want nu pas begreep hij dat hij zijn eigen dochters had opgegeten. Hij brulde van spijt en woede. ‘Het is de schuld van die kwajongens!’ schreeuwde hij. ‘Zij hebben de kroontjes verwisseld! Dat zal ik ze betaald zetten!’

Zonder verder naar zijn vrouw om te kijken, holde hij weg en haalde zijn laarzen. Met één stap van zo'n laars kon hij een afstand van zeven mijl afleggen. Daarom heetten zij zevenmijlslaarzen. Hij trok ze snel aan en even later dreunde hij al door het bos. De reus had zo'n geweldige goede speurneus dat hij kon ruiken waar de jongens waren. Hij liep dus meteen de goede kant op en haalde ze vlug in. De kinderen hoorden de reus al van verre aankomen en nauwelijks hadden ze hem gehoord of hij was al vlakbij. Doodsbenauwd verstopten zij zich achter een grote rots. Nu moet je weten dat je in zevenmijlslaarzen wel enorm hard kunt lopen, maar dat je er ook verschrikkelijk moe van wordt. En net toen de reus bij die rots was, voelde hij zich zo moe, dat hij even op de rots ging zitten en prompt in slaap viel. Intussen had Klein Duimpje achter de rots gemerkt, dat hij en zijn broers 's nachts toevallig in de richting van hun huisje waren gelopen. Daarom zei hij nu tegen de andere jongens, dat zij gauw verder naar huis moesten gaan, maar dat hijzelf eerst nog iets anders wilde doen.

Zodra zijn broers weg waren, liep Klein Duimpje op zijn tenen naar de reus en trok hem heel voorzichtig zijn laarzen uit. Hij deed ze aan zijn eigen voeten en omdat het toverlaarzen waren, pasten ze hem precies. Met geweldige sprongen - van zeven mijlen - ging Klein Duimpje nu terug naar het huis van de reus. Hij klopte aan en de vrouw van de reus deed open. Zij had erg veel verdriet, omdat haar dochters dood waren, maar zij had niet begrepen dat dat eigenlijk de schuld van Klein Duimpje was. Klein

Duimpje vertelde haar, dat de reus gevangen was door rovers en dat die hem pas weer vrij zouden laten als Klein Duimpje hun al het geld en goud van de reus had gebracht. De vrouw schrok daar heel erg van en zij gaf Klein Duimpje vlug de sleutel van de schatkamer. Klein Duimpje haalde daar al het goud dat hij kon dragen. Hij stopte nog een heleboel in zijn laarzen en ging toen met een reuzenvaart naar huis. Je kunt begrijpen dat hij daar vol vreugde door zijn ouders en zijn broers werd ontvangen. En zij leefden allemaal lang en gelukkig - zonder ooit nog één dag honger te hebben.

Dit sprookje is bedacht door Charles Perrault en voor het eerst opgeschreven in 1697.

Vals spelen voor de goede zaak⁵



Wie niet sterk is moet slim zijn. Als jongste in het gezin wist ook ik dat. Maar bij Klein Duimpje is het meer dan een goede leerschool. Het is een overlevingstactiek die hij gebruikt als hij aanloopt tegen personages groter, sterker en ouder dan hijzelf.

Ook in organisaties zie je geweld. Je ziet het in verwaarloosde organisaties, in het machtsmisbruik van leiders, in uit de hand gelopen groepsdynamiek. Maar het kan ook veel alledaagsere vormen aannemen. Institutionele theorie geeft een interessant inzicht in hoe het komt dat veel organisaties geneigd zijn de status quo te handhaven en zelfs op elkaar te gaan lijken. Machtsprocessen spelen hier een rol waarbij heersende belangen worden beschermd middels regels en sancties - of subtieler via manipulatie van participatie en agenda's. Normatieve druk speelt daarnaast een rol om naleving van omgangsvormen of professionele standaarden af te dwingen. Na verloop van tijd internaliseren betrokkenen die druk en gaan ze elkaar en zichzelf corrigeren. Tot slot speelt imitatie-drang: onzekerheid wordt gereduceerd door *best*

practices te kopiëren en de grootst gemene deler buitenshuis ook binnenshuis te standaardiseren. Deze drie vormen van institutionalisering scheppen samen een voorspelbare, controleerbare situatie. Maar ook een keurslijf. En dat laatste is buitengewoon vervelend bij complexe vraagstukken waar de organisatie tot op heden tekort schiet. Mij fascineren zulke 'taaie vraagstukken'.

Het gaat om complexe vraagstukken waarvan de aanpak evenveel finesse moet hebben als het vraagstuk zelf om er recht aan te doen. Een keurslijf van gestandaardiseerd werken verschaft die finesse niet. Complexe vraagstukken worden dan taai gemaakt. Denk aan het samenwerken tussen medisch specialisten of het leren van docenten in het onderwijs. Potentieel zijn het vraagstukken in het hart van het werk waar je juist het meeste plezier aan kan beleven, maar slechte resultaten op dat vlak met heersende praktijken maakt veranderdmoed. Het dilemma is: de status quo schiet te kort bij zo'n vraagstuk maar is onomstreden, terwijl wat innovatief uit kan pakken altijd controversieel is. Wat hoort werkt niet en wat werkt hoort niet. Als je aan het vernieuwen bent, ervaar je dit als

een vorm van geweld. Zelfs als wat je wilt doen slim bedacht is en goed werkt, dan nog boks je tegen dominante praktijken. Hier biedt de metafoor van Klein Duimpje soelaas. Het is verrassend hoe vaak je het idee van 'klein' als vernieuwingstactiek tegenkomt in literatuur en praktijk:

- Klein staat dan voor het onzichtbaar maken van je vernieuwing, zodat je niet meteen tegenwind krijgt. Tegen de stroom inzwemmen gaat het best dicht bij de rand van het water. Niet in het midden van de rivier. Pas bij succes laat je de vernieuwing organisch groeien.
- Het kleine staat ook voor de menselijke maat: als je vernieuwt, werkt dat beter in een zo klein mogelijke setting waar nog net alle complexiteit te vinden is. Wil je briljante genezingsprocessen, dan doe je dat op maat, per ziekbed. Alle complexiteit van de samenwerking tussen medisch specialisten, verpleging, patiënt en familie in een ziekenhuis is te vinden in de microkosmos van het ziekbed. Organisatiebreed 'inregelen' van die samenwerking kan enkel de ergste stommiteiten helpen te voorkomen.
- Het kleine staat tot slot voor *small wins*. Je leert een taai vraagstuk pas begrijpen door eraan

te werken. Geen *quick wins* dus waar je snel laaghangend fruit plukt, maar vele incrementele stappen en lange adem waarmee je genoeg de diepte ingaat om het vraagstuk de baas te worden. Obstakels onderweg zijn hierbij geen verstoring van een vooropgesteld plan, maar zaken die je toch boven water moest krijgen.

Deze kleinduimpjetactieken zijn controversieel: vernieuwing start al te vaak zichtbaar in de top, wordt organisatiebreed bedacht en planmatig uitgevoerd. Dat is drie keer een foute reflex bij taai vraagstukken. Klein Duimpje doet wat niet hoort, maar wel werkt. Hij speelt daarmee vals voor de goede zaak. Hierin schuilt ook een morele kwestie. Klein Duimpje is mijn held niet meer als hij valsspeelt voor eigen zaak. Hij is dan geen dienend activist meer, maar een calculerende burger. In het sprookje zit zijn gedrag op het randje. Hij dient weliswaar het familiebelang, maar hij rooft wel en lokt kannibalisme uit. Klein Duimpje is daarmee voor mij een beginnend vernieuwer. Maar hij heeft talent en is nog jong. Dat wordt nog wel wat.