

Inhoud

Inleiding	11
Vernieuwingskracht is overal	
EEN VERNIEUWINGSKLIMAAT CREËREN	25
1. De ketens herkennen	27
Zeven inconsistenties waarmee we vernieuwing vastketenen	
<i>Zie hoe vertrouwde verandergewoontes vernieuwingskracht in de kiem smoren en ontdek nieuwe wegen.</i>	
2. Breken met oude patronen	51
Vernieuwen vraagt om anders denken en doen	
<i>Leg verstikkende gedrag patronen bloot en maak vernieuwingsenergie vrij met doorbrekende interventies.</i>	
VERNIEUWINGSKRACHT AANWAKKEREN	73
3. Het vuur ontsteken	75
Beweging ontstaat door een verbindend perspectief	
<i>Raak anderen met een inspirerend verhaal dat samenbindt, verleidt om bij te dragen aan vernieuwing en helpt herkennen waar het nu al plaatsvindt.</i>	
4. Beweging creëren	93
Experimenteren, fouten maken en leren	
<i>Vernieuw zoals succesvolle start-ups: kom meteen in actie, verzamel vanaf het begin feedback en versterk je initiatief al werkend</i>	

5. Een kettingreactie ontketenen	111
Hoe kleine initiatieven leiden tot een grote beweging	
<i>Help het nieuwe initiatief of gedrag zich te verspreiden als een virus door het informele sociale netwerk van de organisatie totdat het niet meer te houden is.</i>	
 SUCCESEN TONEN EN LATEN FLOREREN	 131
6. Succes versterken en verspreiden	133
Zichtbare vooruitgang als bron van motivatie	
<i>Bekrachtig de beweging door zichzelf versterkende opwaartse spiralen en omzeil het immuunsysteem van de organisatie.</i>	
 7. Vernieuwing laten floreren	 153
Beweging drijft op bewogen leiders	
<i>Benut de mogelijkheden om met kleine, betekenisvolle impulsen het vernieuwingsproces steeds weer leven in te blazen.</i>	
 Uitnodiging aan de lezer	 166
Verder lezen	171
Over de auteur	175

Ontketenen

1] *Beginnen* 2] *Bevrijden* 3] *Uitlokken* 4] *Doen losbreken*
5] *Doen beginnen* 6] *Doen losbarsten* 7] *Losmaken*
8] *Slaken* 9] *Teweegbrengen* 10] *Veroorzaken*

(mijnwoordenboek.nl)

Je zit in een zaaltje met zo'n vijftig collega's. Het is zo'n dag met eindeloze diapresentaties over de strategie, de kosten en de budgetten. Je hebt er al drie presentaties op zitten. En dan komt de volgende, een nieuw directielid. Hij heeft geen PowerPoint. Hij staat niet op het podium, maar tussen jullie in. Er valt een stilte. Net wat te lang. Iedereen is alert. Hij begint te vertellen.

'Mijn vader was een expat. Voor mijn twaalfde heb ik in vijf landen gewoond. Op jonge leeftijd kwam ik in aanraking met een verscheidenheid aan culturen. Heel mooi en verrijkend, maar ik moest ook telkens nieuwe vrienden zoeken. Om vervolgens weer afscheid te nemen. Dat vond ik moeilijk. En op mijn twaalfde ging ik naar een internaat, ver weg van mijn ouders.

Aanvankelijk was ik boos. Op de docenten, mijn ouders en de andere kinderen. Op een dag zei een docent tegen mij: "Ik hoorde van je vader dat je erg van voetbal houdt; waarom vraag je niet aan een paar jongens om straks een potje te voetballen?" Die dag veranderde mijn leven. 's Middags voetbalde ik met drie jongens. De volgende dag met elf. Twee maanden later gaven we ons op voor een lokaal toernooi. En we wonnen. Mijn beste vrienden heb ik toen leren kennen; we zien elkaar nog steeds. Toen heb ik geleerd dat je niet moet afwachten, maar zelf het verschil kunt maken. Dat vraagt soms lef. En soms heb je een duwtje nodig. Ik ben mijn vader nog steeds dankbaar.

Ik heb jullie de afgelopen twee maanden allemaal gesproken. En weet je, er zijn mij twee dingen opgevallen. Ik hoor een wens naar vernieuwing, naar sprankeling. En ik hoor

veel geluiden over silo's, elke afdeling voor zich en de noodzaak om de krachten te bundelen.

Er is verlangen, maar het lijkt alsof we gevangenzitten in de dagelijkse tred van plannen maken, onze taken zo goed mogelijk uitoefenen en de gangbare overleggen bijwonen. En dan wordt verlangen frustratie, boosheid. Op de organisatie, de directie, de bureaucratie. Onze vernieuwingskracht blijft onbenut.

Ik geloof dat we niet moeten afwachten. Ik geloof dat we in staat zijn onze competenties te bundelen en zo tot vernieuwing komen. Ik geloof dat we veel meer sprankeling en inspiratie kunnen creëren. Niet met gedetailleerde plannen. Niet door lange praatsessies. Wel door actief aan de slag te gaan. Op zoek naar paden die we nog niet kennen, op zoek naar doorbraken. Experimenteren met goede ideeën en er de boer mee op gaan bij collega's en klanten. Klooiën, uitproberen, op onze bek gaan en heel veel leren. Op zoek naar de hefboomen om beweging te creëren en energie vrij te maken. Niet iedereen hoeft mee te doen, we beginnen klein. Maar wel zichtbaar voor iedereen. Zodat je kunt instappen als je mee wilt bouwen.

We lopen ongetwijfeld vast op procedures en ingesleten gewoontes. Als dat zo is, zullen we die kritisch toetsen. Een procedure heeft alleen bestaansrecht als de waarde ervan opweegt tegen de rem op onze energie en vernieuwing.

Het gaat tijd kosten en soms frustratie opleveren als het niet lukt. Maar we creëren ook vernieuwing, sprankeling en energie. Wie doet mee?'

Inleiding

Vernieuwingskracht is overal

Ben je ze ook zo zat, die dikke ziellose veranderplannen?

Heb je het ook gehad met sessies in zaaltjes waar saaie presentaties moeten bijdragen aan draagvlak?

Krijg je ook steeds meer de indruk dat het uitrollen van verandering z'n langste tijd heeft gehad?

Verlang je ook naar meer sprankeling, energie en beweging in je organisatie?

Zou je ook willen dat er meer vernieuwende initiatieven vanuit de medewerkers ontstaan?

Dan sta je niet alleen. Dit is wat veel bestuurders, managers en professionals denken en voelen. We raken uitgekeken op de klassieke verandermethoden, die hun basis hebben in de vorige eeuw – aanpakken waarbij een kleine groep bedenkt hoe een grote groep moet veranderen, waarbij we veel tijd, energie en veranderkracht verliezen in patronen van weerstand, overtuigen, gedoe, frustratie en het gevoel van 'daar gaan we weer'.

Het is niet vreemd dat juist de volgende thema's in veel organisaties actueel zijn:

'Versterken van innovatiekracht en creativiteit.'

'Verbetering van de samenwerking tussen afdelingen.'

‘Ondernemerschap en proactief gedrag stimuleren.’

‘Versterken van zelfsturing en zelfredzaamheid.’

‘Een leercultuur creëren met onderlinge feedback.’

‘Het heilig vuur, beweging en energie aanwakkeren.’

We zijn op zoek naar andere manieren van vernieuwen, met alle onzekerheid die dat met zich meebrengt. Maar als het spannend wordt, vallen we zomaar weer terug in wat we kennen: de touwtjes aantrekken, fouten reduceren, problemen signaleren en oplossen. Met dezelfde effecten als voorheen.

Ik zocht de afgelopen jaren volop naar andere wegen die tot vernieuwing leiden. Samen met moedige opdrachtgevers experimenteer ik met benaderingen die we nooit eerder uitprobeerden. We worden verrast door de onverwachte initiatieven die ontstaan, de vernieuwingskracht die vrijkomt, maar soms ook door plotseling inzakkende energie. We experimenteren, lopen soms vast, reflecteren, leren en zien beweging ontstaan.

Intussen vergelijk ik de trajecten, analyseer ik welke hefboomen het verschil maken, hoe initiatieven zich verder uitbreiden en hoe vooruitgang ontstaat. Door mijn bevindingen te koppelen aan onderzoek van anderen ontstaan heldere nieuwe lijnen. En nu heb ik zin om die te delen. Omdat ik er zelf vol van ben.

De rode draad: ‘Vernieuwing komt alleen tot stand langs een vernieuwende weg. En inspiratie kan alleen ontstaan uit inspirerende interventies.’

Beweging hangt in de lucht

De wens om vernieuwing te veroorzaken en beweging te creëren staat niet op zichzelf. Er zijn veel inspirerende voorbeelden van bewegingen die op gang komen doordat mensen zich met hart en ziel verbinden aan een gemeenschappelijke richting.

Prachtig vind ik voorbeelden als Playing for Change. Een paar mensen geloofden dat muziek de kracht heeft om mensen te verbinden, ongeacht hun verschillen. En zo ontstond een wereldwijde beweging van mensen die samen muziek maken. De resultaten zijn te vinden op YouTube. Een aanrader!

Veel dichterbij en net zo aansprekend zijn de vele initiatieven van burgers in hun dorp of wijk: de zelfredzame burger in de participatiemaatschappij. Zo zijn er groepjes mensen die vinden dat zij de zorg veel beter kunnen organiseren dan de lokale overheid. Vaak beginnen die initiatieven aan de keukentafel met emoties als: ‘Dit kunnen we toch niet laten gebeuren?’ En als er succes is, blijkt het idee besmettelijk te zijn. Andere wijken of dorpen in de buurt nemen het over.

In steeds meer ondernemingen en instellingen komen bewegingen op gang gericht op wezenlijke onderwerpen als innovatie en ondernemerschap. Zoals dat bedrijf in de creatieve sector, waar een kleine groep mensen domweg genoeg had van de gebrekkige samenwerking tussen afdelingen waardoor innovatie niet van de grond kwam. Zij zijn met een groep van vijftien mensen eenvoudige ideeën gaan uitwerken en er buiten de gebaande paden om mee gaan experi-

menteren. Om vervolgens verrassend snel met resultaten te komen. En succes trekt nieuwe mensen aan.

Of die gezondheidsinstelling waar een van de managers een oproep deed om gezamenlijk ‘experimentjes op te zetten’ om de cliënt weer centraal te stellen en onzinnige procedures te kraken. Vanuit een groep van 25 bevlogen mensen uit alle hoeken van de organisatie ontstonden op verschillende plekken kleine vuurtjes. Sommige waren zo krachtig dat ze zich snel uitbreidden, andere doofden weer. De inspiratie om vanuit de dagelijkse praktijk aan vernieuwing te werken bleek besmettelijk en verschoof de aandacht van de procedures terug naar de cliënt.

Deze andere manier van kijken naar veranderen en vernieuwen sluit aan bij heel verschillende trends. Het zijn dezelfde trends die verklaren waarom klassieke methoden van organiseren en veranderen beginnen te knellen:

- *Horizontalisering*. De hele samenleving en economie worden steeds horizontaler en de kracht van netwerken neemt toe. Stel je voor, jongeren (en niet alleen zij) maken via sociale media deel uit van wereldwijde community’s en halen hun informatie overal vandaan. En dan komen ze bij hun eerste werkgever die hun vraagt stukjes van plannen uit te voeren die top-down worden uitgerold. Verticale organisaties in een horizontale maatschappij. Hoelang houden we dat vol?
- *Versnelling*. Snelheid van handelen wordt steeds belangrijker. Productlevenscycli nemen snel af, een korte *time-to-market* wordt wezenlijker. Terwijl gevestigde bedrijven en instellingen plannen uitwerken tot in detail,

discussiëren over details en draagvlak proberen te krijgen, worden zij links en rechts ingehaald door start-ups die veel sneller handelen. Wat kunnen we van start-ups leren?

- *Zelfsturing.* Klassieke organisatiestructuren staan steeds meer ter discussie. De trend is meer aandacht voor zelfsturing en zelfredzaamheid. Deze ontwikkeling is goed zichtbaar in de samenleving als gevolg van de zich terugtrekkende overheid. Lokale overheden en zorgaanbieders beseffen dat het stimuleren van meer initiatief en verantwoordelijkheid bij hun cliënten alleen lukt als zij ook binnen de organisatie ruimte bieden aan ondernemerschap, verantwoordelijkheid en initiatief. Deze trend breidt zich uit naar andere sectoren zoals de politie, het onderwijs en het bedrijfsleven.
- *Zingeving.* Waar we enerzijds verzakelijken, zoeken we anderzijds steeds meer naar zingeving. Typische vragen die daarbij horen, zijn ‘wat dragen we bij?’, ‘wat laten we achter?’ en ‘hoe betekenisvol is het wat we doen?’ Niet alleen in ons dagelijks leven, maar ook in ons werk zoeken we naar het achterliggende of grotere belang. Opgelegde veranderprojecten gericht op structuren, systemen en procedures komen hierbij minder tot hun recht dan initiatieven waaraan mensen zich persoonlijk verbinden.

De laatste jaren spreek ik geregeld met jonge mensen in start-ups. Zij helpen mij kritisch te kijken naar alles wat ik vanzelfsprekend ben gaan vinden in manieren van organiseren en veranderen. Zo was ik in gesprek met een aantal mensen in een succesvolle start-up, die binnen enkele jaren was gegroeid tot een organisatie met veertig vaste mede-

werkers en een schil freelancers. Over de organisatievorm hadden ze nooit nagedacht, want ze waren lekker aan het ondernemen. Maar nu begonnen ze daar last van te krijgen. Ik vroeg hun of ze een plaatje hadden van de organisatie. Dat hadden ze niet, maar druk overlegend wisten ze in een halfuur iets te schetsen wat zo goed mogelijk overeenkwam met de werkelijkheid. Diverse medewerkers hadden meerdere leidinggevendenden, soms wel vier. Ik zei: ‘Het is niet praktisch als iemand vier leidinggevendenden heeft.’ Waarop een vent van drieëntwintig aan mij vroeg: ‘Waarom kan iemand eigenlijk geen vier leidinggevendenden hebben?’

Ik twijfelde even. Die vraag had nog nooit iemand mij gesteld. Ik betrapte mezelf erop een heel klassiek antwoord te willen geven over eenheid van sturing, rapportagelijnen en beoordelingsgesprekken. Ik voelde dat dit antwoord ons niet verder ging helpen en had geen pasklaar alternatief. Ik koos ervoor mijn twijfel letterlijk te delen. We zijn op zoek gegaan naar eenvoudige organiseerprincipes die recht doen aan hun ondernemerschap, lol en zelfsturing enerzijds, en afstemming en transparantie anderzijds. In hun geval kon dat prima zonder organisatieschema. Afstemming gebeurde met behulp van een platform waarop de voortgang van projecten zichtbaar werd gemaakt voor iedereen.

Van verandering uitrollen naar beweging creëren

Door mijn gesprekken en ervaringen in organisaties wordt mij steeds duidelijker dat er twee manieren zijn waarop je kunt kijken hoe verandering of vernieuwing ontstaat. Het ene perspectief geeft taal aan hoe we het meestal doen, het andere aan hoe we het graag zouden willen.

Reactief

Sense of urgency

Feiten en cijfers (Excel)

Problem Solving

Veranderplan uitrollen

Structuren en systemen

*Proactief**Sense of belonging**Belief, why
(storytelling)**Creating**Beweging creëren**Gedrag, interacties,
patronen, energie*

De woorden in de linker cirkel zijn bekende taal uit de vorige eeuw. Veranderingen komen vooral tot stand als reactie op een noodzaak: kosten nemen toe, marktaandeel neemt af, wetgeving wijzigt. Het gaat over ‘moeten’ en verandering wordt ingegeven door omstandigheden. Het gaat om een *sense of urgency*. Problemen moeten worden aangepakt en plannen systematisch uitgerold.

Met deze visie moeten we zeker niet afrekenen. Die heeft waarde, vooral als het gaat om veranderinitiatieven die gaan over structuren, systemen en procedures. Maar het gaat mis als je deze manier van denken toepast op veranderingen die gaan over gedrag, interacties en vernieuwing. Want hoe je de urgentie ook benadrukt, deze top-down benadering zal vooral leiden tot traagheid en gebrek aan resultaten.

De taal die steeds meer in de lucht hangt, maar waar we nog veel minder routines voor hebben ontwikkeld, gaat over vernieuwing die we willen. We nemen initiatief omdat

we geloven dat het mooier, beter en sneller kan. Het gaat dan om *sense of belonging*. We overtuigen anderen niet met cijfers, maar raken hen met een inspirerend perspectief en beginnen met degenen die zin hebben om mee te bouwen. We maken geen grote plannen, maar starten zodra we een idee hebben hoe het zou kunnen. De nadruk ligt niet op problemen oplossen, maar op nieuwe mogelijkheden creëren, experimenteren en leren. Zodra we succes boeken, zetten we ons in om dat succes verder uit te breiden. En als we last hebben van ingesleten patronen die ons energie kosten, proberen we daarmee te breken.

In de klassieke aanpak zijn we heel goed. Daar barsten we van de routines, die ons ervan weerhouden initiatieven in de rechtercirkel succesvol te maken. En omdat we ons vaak niet bewust zijn van de routines, zien we ook niet hoe we onze ambities ermee frustreren. Zo kunnen we onszelf al jaren horen zeggen dat de samenwerking beter moet, dat verantwoordelijkheden lager in de organisatie horen en dat meer ondernemerschap wenselijk is. Zonder veel op te schieten...

Dit boek helpt je om succesvol te zijn met vernieuwingsinitiatieven in de rechter cirkel. Het is een benadering die je helpt zien dat vernieuwingskracht er al lang is. In elke organisatie zijn er mensen die vernieuwend denken, met ideeën rondlopen en energie willen steken in andere manieren van werken. Maar vaak liggen die krachten te verpieteren door alle veranderplannen die we uitrollen. De kunst is die krachten ruimte te geven en aan te wakkeren. Beweging kun je niet maken, wel veroorzaken. Beweging is onvermijdelijk. Kijk in de natuur, de samenleving, de economie: beweging

is overal. De kunst is om die te herkennen, ervoor open te staan, onbewuste ingesleten blokkades weg te nemen, ruimte te geven én te leiden.

Stromen komen bij elkaar

Het boek gaat niet over technologische vernieuwing zoals dat in Research & Development-afdelingen plaatsvindt. Het gaat wel over het vermogen van mensen om met al hun energie, creativiteit en lef bij te dragen aan de vooruitgang van de organisatie. Het gaat over ons vermogen om uit ingesleten patronen te stappen en nieuwe wegen te herkennen. Het gaat over ons vermogen om onze krachten te bundelen en te experimenteren met ideeën die we niet eerder uitprobeerden. Het gaat over het creëren van een vruchtbaar klimaat voor ondernemend gedrag, andere klantbenaderingen, verrassende werkwijzen, creatieve diensten en nieuwe producten.

Hoe creëer je beweging en vernieuwing, hoe maak je energie los in je organisatie? Een pasklaar antwoord is er niet. Er zijn wel veel krachtige hefboomen beschikbaar die je kunt leren hanteren. En misschien moeten we ook niet zoeken naar het juiste antwoord, want dan is het gevolg dat we gewoon weer een nieuwe methode gaan toepassen of uitrollen. Ik denk dat we een gezonde balans nodig hebben tussen krachtige elementen die bijdragen aan beweging én ruimte laten aan het nog niet weten en gaandeweg onderzoeken. Misschien is dat laatste wel een van de krachtigste elementen.

Dit boek is gebaseerd op een combinatie van praktijkexperimenten en wetenschappelijk onderzoek. Wereldwijd

komen de laatste jaren inzichten beschikbaar die relevant zijn voor dit onderwerp. Sommige zijn al aardig bekend en uitgekristalliseerd, andere staan nog in kinderschoenen. Denk aan theorieën en benaderingen als systeemdynamica, storytelling, *lean start-up*, *emergent change*, *viral change*, sociale-netwerktheorie, *appreciative inquiry* en het *progress principle*.

Al deze benaderingen kennen eenzelfde uitgangspunt: vernieuwing verloopt niet lineair, met het bedenken van plannen en die vervolgens stapsgewijs implementeren. Een planmatige benadering werkt alleen als het probleem, het pad en de uitkomst vooraf strak te definiëren zijn. Vernieuwing is veeleer een proces van experimenteren, leren en reflecteren. Het is per definitie een zoekend en dus chaotisch proces. Het is niet maakbaar of controleerbaar, maar je kunt omstandigheden creëren waaronder beweging goed gedijt.

Een veranderboek voor managers blokkeert verandering

Het is verleidelijk om een boek te schrijven met mooie verhalen over hoe het kan en concrete instrumenten voor de praktijk. Maar als veranderen zo eenvoudig is, waarom doen we het dan niet op grote schaal? Het antwoord is simpel: omdat echt anders handelen vraagt om anders denken. Als we blijven denken over veranderen zoals we dat met z'n allen hebben geleerd, zullen we beweging en vernieuwing (blijven) blokkeren.

Komen deze aannames je vertrouwd voor?

- ‘We moeten een sense of urgency creëren.’
- ‘We moeten de mensen motiveren en stimuleren.’
- ‘We moeten effectief omgaan met weerstand.’
- ‘We moeten de cultuur veranderen.’
- ‘We moeten goede voortgangscntrole doen.’

Dat zijn allemaal juiste aannames... als je tenminste gelooft dat medewerkers minder intelligent en gemotiveerd zijn dan leidinggevend, dat leidinggevend veranderingen moeten initiëren en dat medewerkers tegen verandering zijn. En als dat niet het geval is, dan kun je hen wel zo maken. Met bovenstaande aannames.

We zijn ons vaak nauwelijks bewust van onze aannames en van de manier waarop ze ons handelen beïnvloeden. Laat de volgende gedachtelijn eens op je inwerken. Boeken over verandermanagement zijn doorgaans geschreven voor managers. Maar welk diepgeworteld geloof houden we daarmee in stand? Het geloof dat managers verantwoordelijk zijn voor verandering en dat zij de kennis moeten hebben om anderen te veranderen. De manager als veranderaar die moet inspireren, motiveren, draagvlak ontwikkelen en *ownership* creëren. En de medewerkers zijn voor hun inspiratie dus afhankelijk van hun leidinggevende en wachten diens veranderinitiatieven af. Deze aannames zijn de start van het klassieke veranderspel, dat ons ervan weerhoudt om echt te vernieuwen.

Dit boek is voor iedereen die bij wil dragen aan een vitale, creatieve en vernieuwende organisatie.

Ontketen vernieuwing!

Dit boek gaat over het ontketenen van vernieuwing. ‘Ontketenen’ betekent dat je loskomt uit vastgeroeste werkwijzen; het staat voor het op gang brengen én houden van energie en creativiteit.

Het boek bestaat uit drie delen. Het eerste deel houdt ons een spiegel voor. Voordat we beweging op gang brengen, kijken we eerst hoe we onbewust en onbedoeld de beweging tegenhouden, namelijk met ingesleten overtuigingen en diepgewortelde veranderroutines. We worden ons ervan bewust hoe we vernieuwing aan ketens leggen. Herken die ketens, gooi ze van je af en geef ruimte aan beweging. Het kan sneller, effectiever en leuker.

Als je met de nieuwe veranderaannames van het eerste deel goed uit de voeten kunt, heb je als het ware een vruchtbare bodem gecreëerd om aan het tweede deel te beginnen. Je zult dan minder snel terugvallen in oude patronen.

Het tweede deel laat zien hoe je vernieuwingskracht kunt aanwakkeren. We verkennen de kracht van betekenisvolle verhalen, leren van start-ups en ontdekken hoe kleine initiatieven kunnen uitgroeien tot een grote beweging. Welke krachten versterken de beweging? Welke hefboomen maken het verschil? Hoe zou het zelfs viraal kunnen gaan?

Het derde deel gaat om zaken die nog wel eens worden vergeten. Het gaat niet alleen om beweging op gang brengen en vernieuwingsinitiatieven stimuleren, maar ook om energie vasthouden en successen zichtbaar maken. Hoe kun je de vooruitgang in een opwaartse spiraal brengen? En welke

rol speelt leiderschap in het creëren van een stimulerende omgeving?

Dit boek biedt geen uitgekristalliseerde aanpak. De succesvolste initiatieven tot beweging in organisaties hebben juist gemeenschappelijk dat mensen gaandeweg experimenteren en leren. We houden elkaar scherp door steeds weer te zoeken naar interventies die helpen om het vuur verder aan te wakkeren en uit te breiden. Niets ligt vooraf vast. Gaandeweg houden we wel ons logboek bij: wat blijkt te werken, wat zijn krachtige hefboomen, welke effecten hebben onze interventies, waar zien we de versnelling ontstaan?

Dit boek biedt zicht op principes, hefboomen en interventies, ontleend aan de praktijk en versterkt met wetenschappelijke kennis. Ik hoop dat het je inspireert en helpt om mogelijkheden te herkennen. Want vernieuwingskracht is overal; je moet het alleen wel zien...

