

VOORWOORD

Het begon allemaal met een reactie van uitgever Geerhard Bolte op mijn artikel van 22 augustus 2017 op managementsite.nl met de titel *De luie manager: of ik over dat onderwerp een boek zou willen schrijven*. Ik vertelde in mijn adviespraktijk vaak verhalen over dit onderwerp. Menigmaal spoorden mensen mij aan om het eens op te schrijven. Op zich vond ik het wel een goed idee, maar voor later. Pas in een gesprek met Geerhard werd ik echt enthousiast. Het moest nu maar eens gebeuren. Het resultaat is dit boek.

De titel *De luie manager* was een ingeving na een bezoek aan een van mijn klanten. Ik vroeg me op de terugreis in de auto af waar al die managers nou de hele dag zo druk mee waren. Ik heb dat als manager nooit zo goed begrepen. Zelf had ik altijd voldoende vrije tijd voor mensen die bij me binnenliepen voor een praatje. Als er een crisis was, ging ik eerst achteroverleunen om na te denken over wat er, buiten alle hectiek om, nu eigenlijk aan de hand was. Ik vond dat als manager een vanzelfsprekende reactie. Dan dacht ik: 'Als ik meega in de hectiek, wie gaat er dan nadenken?'

Dit werd mij niet altijd in dank afgenomen. Men vond dat ik het probleem niet serieus nam, ja, zelfs dat ik lui was. Gaandeweg ben ik dat laatste als een compliment gaan beschouwen, en als een geuzennaam. Ik was er trots op om een luie manager te zijn. Wat dat lui zijn eigenlijk betekent, vormt de inhoud van dit boek.

OVER DIT BOEK

Het boek is geschreven in de vorm van een betoog, gelardeerd met voorbeelden uit de praktijk. Het is geen wetenschappelijke verhandeling, dus je zult geen lijst met noten, verwijzingen of literatuur aantreffen. Ik verwijs in de tekst wel naar boeken die ik gelezen heb, die ik de moeite van het lezen waard vond en waaruit ik informatie gebruikt heb. Als er geen uitleg bij een vakterm wordt gegeven, is dit voor het begrip van de tekst niet nodig.

Zelforganisatie is het uitgangspunt van dit boek. Het is een stelling, of liever een aanname, waaruit de rest afgeleid wordt. Een aanname valt niet te bewijzen en dat gebeurt in dit boek ook niet. Ik hoop wel dat je aan het einde van het boek gecharmeerd bent geraakt van het idee van de luie manager.

Het concept van een luie manager is simpel: een luie manager zorgt voor visie, laat zijn medewerkers hun werk doen en is beschikbaar voor zijn medewerkers. Deze drie hoofdtaken worden uitgewerkt in de drie delen van dit boek.

Het beoogde resultaat is een luie manager die het volledige potentieel van zijn medewerkers benut en zichzelf en zijn medewerkers het plezier in het dagelijks werk teruggeeft. Ik denk dat iedereen daarbij gebaat is.

Je zult tijdens het lezen van dit boek ontdekken waarom de ondertitel van dit boek – ‘Waarom alles beter werkt als je meer tijd hebt voor de dingen die ertoe doen’ – zo belangrijk is voor een luie manager.

In dit boek spreek ik in principe de manager aan in zijn zoektocht naar wat het betekent om een luie manager te zijn. Het boek is desondanks zeker zo relevant voor medewerkers, omdat zij zullen ontdekken hoe zij voor hun belangen kunnen opkomen, hoe ze hun manager kunnen helpen een luie manager te worden en wat het betekent om voor een luie manager te werken.

INLEIDING: WAT IS EEN LUIE MANAGER?

'Een slechte leider wordt door het volk veracht. Een goede leider wordt door het volk geprezen. Een grote leider is iemand bij wie het volk zegt: we hebben het zelf gedaan.'

Lao Tse

Een goede manager is een luie manager. Een luie manager heeft het niet te druk en heeft geen volle agenda. Hij heeft lak aan de zinloze rituelen waarin veel vergaderingen, voortgangsgesprekken, functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken ont-aarden. Hij heeft altijd tijd voor een goed gesprek en blijft kalm in crisissituaties. Hij besteedt alleen tijd aan de dingen die er echt toe doen. Dat betekent dat hij al die dingen die zijn medewerkers ook kunnen doen, en meestal zelfs beter, achterwege laat. Hij concentreert zich op de problemen die zonder hem niet aangepakt zouden worden.

Managers vragen mij als organisatieadviseur regelmatig hoe zij een complex probleem in hun organisatie kunnen oplossen. Mijn eerste vraag is dan vaak: 'Waarom beschouw jij dit als jouw probleem?' Ik houd hun voor dat ze ook hun medewerkers het pro-

bleem kunnen laten oplossen. Dit is vaak een openbaring. Het vereist wel een andere benadering, en daar gaat dit boek over. Het idee van de luie manager is al minstens een eeuw oud. Een eeuw geleden stond baron Kurt von Hammerstein-Equord voor de taak om rekruten voor het leger op hun potentieel te beoordelen. Deze Duitse generaal verdeelde rekruten daarvoor in vier groepen: dom en hardwerkend, dom en lui, slim en hardwerkend, en ten slotte slim en lui. Voor hem was al duidelijk dat de top van het leger uit slimme maar luie personen moest bestaan, zodat zij zich concentreren op de zaken die er echt toe doen. Om misverstanden te voorkomen: een luie manager laat dingen niet op zijn beloop. Hij is bevlogen, alert, duidelijk, direct, besluitvaardig en streng maar rechtvaardig. Hoe lui ben jij? Houd die vraag vast bij het lezen van dit boek. Ik hoop dat het een feest der herkenning voor je zal worden en dat het je zal helpen een luie manager te worden.

ALLES ONDER CONTROLE

Veel organisaties worden nog steeds aangestuurd vanuit een deterministisch wereldbeeld. Dat wereldbeeld gaat ervan uit dat het ontwerp van de organisatie de wijze bepaalt waarop een organisatie functioneert. De structuur is hiërarchisch en de aansturing centraal. Procedures en richtlijnen sturen het gedrag van mensen. Er is een sterke nadruk op beheersing door middel van controlemechanismen. Mensen ervaren onzekerheid als bedreigend. In situaties van onzekerheid zoeken we een sterke leider, die de werkelijkheid zodanig simplificeert dat er weer een gevoel

van controle ontstaat. Als het goed gaat met de organisatie, dan ligt dat aan de leider. Gaat het mis, dan ligt dit aan externe factoren of aan de rest van de organisatie. De leider voert vervolgens een reorganisatie door om de organisatie weer in het gareel te krijgen.

In dit deterministische wereldbeeld is de gedachte dat je mensen kunt aansturen. Als je hun maar de juiste opdrachten geeft, met de juiste verantwoordingsprocedures, krijg je het gewenste resultaat. Beoordelingsgesprekken en bonussystemen beogen mensen te motiveren. Deze vorm van motivatie wordt aangeduid met extrinsieke motivatie, omdat de bepalende factoren van buiten de medewerker komen.

De veronderstelling in dit deterministische wereldbeeld is ook dat een goede organisatie datgene bereikt wat zij zorgvuldig gepland heeft. Plannen worden beschouwd als een voorspelling van de toekomst. Als de werkelijkheid onverhoeds blijkt af te wijken van de plannen, dan begint men met het bagatelliseren van de verschillen. Als de afwijking toch substantieel wordt, dan wijt men het aan onverwachte omstandigheden. Men stelt het oorspronkelijke idee zelden ter discussie. Deze benadering is sterk ideologisch. Men benut terugkoppeling niet echt. Men gebruikt waargenomen afwijkingen tussen plan en realiteit niet om aannames in de oorspronkelijke plannen fundamenteel ter discussie te stellen.

Het deterministische wereldbeeld was succesvol. We hebben er de ontwikkeling van veel welvaart aan te danken. Het was zeer effectief in de wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog, toen de economie aanbodgedreven was. Het had aanvankelijk ken-

merken van een planeconomie. De overheid stimuleerde ook kartelvorming om de productie te kunnen maximaliseren. Men besteedde veel aandacht aan de mechanisatie van fabrieken om de arbeidsproductiviteit te kunnen opvoeren. Nieuwe technieken om de benodigde middelen in de productie te minimaliseren, zoals Lean (zie voor uitleg hoofdstuk 10), wisten de efficiëntie verder te verhogen. Het deterministische wereldbeeld paste perfect in die tijd. De tijden zijn inmiddels echter sterk veranderd. De economie is nu vraaggestuurd. De markt is globaler en complexer geworden. Dit creëert onzekerheid. Organisaties moeten leren omgaan met deze onzekerheid. Behaalde resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst.

EEN HARDNEKKIGE REFLEX

Het is duidelijk dat organisaties een omslag moeten maken om met de nieuwe uitdagingen om te kunnen gaan. Dit besef leeft al langer. Veel organisaties hebben pogingen ondernomen, maar vaak blijken de op zich lovenswaardige initiatieven toch vast te lopen op hardnekkige reflexen vanuit het deterministische wereldbeeld. Vele kennen nog een klassieke organisatievorm met de bekende hiërarchie, die zich goed in organigrammen laat vangen. Er is een keurige indeling in allerlei eenheden en afdelingen, die geacht worden soepel samen te werken. In de praktijk verloopt dat vaak stroef, omdat die eenheden of afdelingen vanuit hun eigen belang opereren. Daar worden ze vaak ook op afgerekend. Bij tegenvallende resultaten wordt er gereorganiseerd, meestal met teleurstellend resultaat. Dat is natuurlijk

niet verwonderlijk, want je vervangt slechts oude structuren door nieuwe. Men lost het fundamentele probleem, het gebrek aan echte samenwerking, echter niet op.

De verhouding tussen managers en medewerkers is ook niet zo sterk veranderd als je zou verwachten. We pretenderen medewerkers als mensen te behandelen, maar we spreken over *human resources*, *head count*, *performance management*, *outsourcing* en *downsizing*. Managers geven nog steeds opdrachten, maken medewerkers *accountable* via opgelegde *Key Performance Indicators*, zetten medewerkers onder druk en rekenen met hen af in beoordelingsgesprekken. Aandacht en tijd voor ondersteuning van medewerkers zit er niet in. Managers zitten een groot deel van hun tijd in vergaderingen om zelf verantwoording af te leggen of om conflicten te bezweren. Ze staan zelf onder grote druk en geven die druk vaak rechtstreeks door aan hun medewerkers, die zich hier geen raad mee weten. De manager zoekt vervolgens zijn toevlucht tot steeds verdergaande controlemechanismen en rapportages, die hem kluisteren aan zijn beeldscherm.

Medewerkers voelen zich vaak gefrustreerd door deze praktijken. In het boek *Stagnatie van professionals* van Ron van de Water en Mathieu Weggeman wordt een wereldwijd onderzoek van de Hay Group aangehaald waarin 55 procent van de ondervraagden aangeeft dat hun manager een demotiverend werkklimaat creëert. Op zijn best laten medewerkers het gelaten over zich heen komen. De oude rotten worden vaak cynisch. De medewerkers hebben niet het gevoel dat hun vakmatige inbreng op waarde geschat wordt. Voor de kleinste beslissingen moeten zij toestemming vragen aan het management. Ze voelen zich hier-

door uiteindelijk niet verantwoordelijk voor het resultaat, wat de managers vervolgens weer frustreert. Medewerkers onderwerpen zich met veel tegenzin aan alle verplichte rituelen, zoals vergaderingen, voortgangsgesprekken, functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Om deze demotivatie te bestrijden moeten managers weer trainingen volgen over het motiveren van medewerkers of het omgaan met weerstand. Dit systeem kent geen winnaars. Het is een klassiek voorbeeld van de Abilene-paradox, een vorm van groepsdruk waarbij mensen gezamenlijk een besluit nemen dat geen enkel groepslid individueel genomen zou hebben.

HET MOET ANDERS

Naarmate situaties complexer worden, is een centrale hiërarchische benadering steeds minder zinvol. Complexiteit is hier de bepalende factor. Een complex systeem bevat een groot aantal elementen met onderlinge wisselwerking. De interacties zijn niet-lineair, wat inhoudt dat kleine veranderingen op lokaal niveau disproportioneel grote veranderingen teweeg kunnen brengen op globaal niveau. Het systeem vertoont eigenschappen die spontaan ontstaan als gevolg van de interacties in het systeem, zoals de V-vorm bij een vlucht vogels. Het betekent dat we het deterministische oorzaak-gevolgdenken moeten loslaten. Het is onmogelijk om te voorspellen hoe het systeem zich in de toekomst ontwikkelt, dus we moeten de onzekerheden, die inherent zijn aan een complex systeem, accepteren, wat niet betekent dat we machteloos zijn. We kunnen dingen uitproberen, obser-

veren hoe het systeem reageert en op grond daarvan onze benadering aanpassen.

In een organisatie hebben we te maken met een complex systeem, zowel ten gevolge van de vele personen in een organisatie als ook door de interactie met vele personen buiten de organisatie. Organisaties opereren in een omgeving die minder stabiel en voorspelbaar is geworden. We kunnen de complexiteit en de daaruit voortvloeiende onzekerheid maar beter accepteren. Daniel Kahneman is een psycholoog en Nobelprijswinnaar die onderzoek deed naar het menselijk beoordelingsvermogen en besluitvorming bij onzekerheid. Hij formuleert het als volgt in zijn boek *Thinking, Fast and Slow*: 'We are apparently unable to acknowledge the full extent of our ignorance and uncertainty of the world we live in. We are prone to overestimate how much we understand about the world and underestimate the role of chance in events.' We kunnen het hardnekkige deterministische wereldbeeld het best loslaten en een nieuwe benadering zien te vinden. Daar hoort een ander wereldbeeld bij, dat ik darwinistisch wil noemen.

HET KAN ANDERS

Het darwinistische wereldbeeld gaat ervan uit dat je het gedrag van een organisatie niet kunt vastleggen en ook niet moet willen vastleggen. Het gedrag is de uitkomst van de evolutie van een zelforganiserend systeem binnen gegeven randvoorwaarden.

Om te weten wat dit betekent, is het goed om naar twee voorbeelden uit de natuur te kijken en ons te realiseren dat onze

deterministische manier van kijken niet zo logisch is als ze wel lijkt.

Het eerste voorbeeld van zo'n zelforganiserend systeem is een vlucht vogels. Deze vogels hebben een gemeenschappelijk doel: het bereiken van een bestemming, zoals een plek om te overwinteren. In de vlucht beïnvloedt elke vogel slechts de vogels in zijn directe omgeving. Er is geen centrale aansturing. Er is geen leider in de groep en toch ontstaat de klassieke V-vorm die optimaal is voor de groep. Het maakt de groep minder kwetsbaar, omdat het uitvallen van een vogel geen noemenswaardige gevolgen heeft. We noemen zo'n systeem robuust, omdat het beter om kan gaan met eventualiteiten.

Het tweede voorbeeld van een zelforganiserend systeem is een octopus. Een octopus moet zich bewegen over een ruwe zeebodem. De coördinatie van de bewegingen van alle tentakels is een hele klus. Men dacht lange tijd dat de hersenen van de octopus de tentakels aanstuurden in hun complexe bewegingen. Dit zou echter grote eisen aan de hersenen stellen. Recentelijk is ontdekt dat het totaal anders werkt. De tentakels blijken ieder hun eigen zenuwstelsel te hebben. Samen zorgen deze lokale zenuwstelsels voor effectieve coördinatie, waarmee de octopus in onvoorziene situaties kan manoeuvreren. De hersenen communiceren met de gedistribueerde zenuwstelsels in de tentakels om de globale koers vast te houden. Het zenuwstelsel in een tentakel bepaalt de precieze bewegingen van die tentakel. Dit gedistribueerde zenuwstelsel heeft een groot voordeel: het voorziet in robuustheid. Als een tentakel vast komt te zitten, dan wordt deze tentakel afgestoten en gaat de octopus verder. Op de

plaats van de verloren tentakel groeit weer een nieuwe tentakel aan.

De natuur is allesbehalve deterministisch. Alles past zich voortdurend aan zonder draaiboek. Dit heeft een ongekennde kracht. Het heeft een uniek en complex leefsysteem op aarde gecreëerd dat zich continu blijft aanpassen aan veranderende omstandigheden.

HOE WE HET ANDERS GAAN DOEN

De kracht van de evolutie die we in de natuur zien, moeten we mobiliseren in organisaties. We moeten onze deterministische manier van denken afleren. Terwijl in de natuur de randvoorwaarden een gegeven zijn, moeten die in organisaties gekozen worden. Het is de taak van leiders om zorgvuldig de juiste randvoorwaarden te kiezen. Dit is een echte uitdaging, omdat de gekozen randvoorwaarden het resultaat niet bepalen, maar hoogstens de kans op bepaalde resultaten verhogen. Leiders hebben een visie nodig om de juiste randvoorwaarden te kunnen kiezen, maar zijn verder faciliterend. Medewerkers handelen vanuit een intrinsieke motivatie en zoeken zingeving. Zij willen graag bijdragen aan de bedoeling van hun organisatie, gedreven door hun vakmanschap en in samenwerking met anderen. Op deze manier geeft de organisatie ruim baan aan de creativiteit van medewerkers. Dit zal steeds meer de concurrentiekracht van organisaties gaan bepalen.

In het darwinistische wereldbeeld accepteer je de werkelijkheid zoals zij is. Je accepteert onzekerheid en ervaart deze als stimu-

lerend. Als het resultaat afwijkt van het plan, dan accepteer je dit als feit. Je beschouwt een plan niet als een voorspelling van de toekomst, maar als een zorgvuldig opgestelde hypothese. Alle aannames in de hypothese staan ter discussie. Je gebruikt afwijkingen tussen werkelijkheid en plan als informatie om aannames te falsificeren. Op deze manier leer je van de werkelijkheid. Dit wereldbeeld is gebaseerd op voortdurende terugkoppeling. Het is van belang de confrontatie met de werkelijkheid niet te lang uit te stellen en om vele iteraties te maken.

Het is een hele uitdaging om ons het darwinistische wereldbeeld eigen te maken, omdat we zo lang geïndoctrineerd zijn door het deterministische wereldbeeld. Het is ook een uitdaging omdat mensen hechten aan het vertrouwde en zekerheid zoeken. Margaret Heffernan beschrijft in haar boek *Willful blindness* dat alles buiten die vertrouwde en ogenschijnlijk zekere omgeving onze blinde vlek is. Zij stelt dat mensen twee keer zoveel informatie zoeken die hun standpunt bevestigt dan informatie over tegengestelde ideeën.

Het darwinistische wereldbeeld veronderstelt zelforganisatie. Wat betekent zelforganisatie voor jou als manager? Het betekent simpelweg dat je als manager beseft dat je medewerkers zelf kunnen nadenken, hun vak verstaan, hun werk zelf kunnen organiseren, geen behoefte hebben aan controle, maar wel jouw bevoegdheid en visie waarderen. Het betekent ook dat je de benodigde middelen verschaft en duidelijke randvoorwaarden schept waarbinnen zij autonoom kunnen handelen en verantwoordelijkheid kunnen nemen. Ten slotte zorg je ervoor dat je er voor hen bent als ze je nodig hebben. Het is ook wel prettig dat je, waar nodig,

je medewerkers afschermt voor onnodige verstoringen vanuit de organisatie boven je en voor hen opkomt als het spel te hard gespeeld wordt.

Ik hoor nog vaak dat dit idee van zelforganisatie goed is voor hoogopgeleide medewerkers, maar dat het niet opgaat voor laagopgeleide medewerkers. Dit toont aan dat het deterministische denken nog niet echt is losgelaten. Ongeacht opleiding hebben alle medewerkers hersenen. Bovendien zit de echte kennis van de dagelijkse operatie bij deze mensen. Benut die kennis dan ook. Zo kun je voorkomen dat de top van een organisatie losraakt van de dagelijkse operatie. Dit is de enige manier om die megalomane misstanden bij sommige bedrijven, woningcorporaties, zorginstellingen en onderwijsinstellingen te voorkomen. Het afleren van het deterministische denken is een oefening in loslaten. Je uitdaging is om een luie manager te worden.

DEEL I. ZORG VOOR EEN VISIE

Zorgen voor een visie is de eerste hoofdtaak van een luie manager. Als we geloven in zelforganisatie, dan moet er wel een visie zijn op waar we als organisatie naartoe willen. Laat ik dit illustreren met een conversatie uit de roman Alice's Adventures in Wonderland van Lewis Carroll. Alice loopt verdwaald in het bos en ziet een kat in een boom, de Cheshire kat. Zij vraagt de kat: 'Would you tell me, please, which way I ought to go from here?' 'That depends a good deal on where you want to get to,' zegt de kat. 'I don't much care where...' zegt Alice. 'Then it doesn't matter which way you go...' antwoordt de kat. De boodschap is duidelijk: als we niet weten waar we naartoe willen, dan maakt het niet uit welke kant we op gaan. Zelforganisatie ontaardt zo in doelloos hobbyisme. Het begint dus met een visie die richting geeft aan de organisatie.

1.

ZET DE RICHTING UIT

'Inspanningen en moed zijn niet genoeg zonder doel en richting.'

John F. Kennedy

De visie geeft aan waar we met z'n allen in de organisatie naartoe willen. Het is niet voldoende om alleen het doel te kiezen; mensen in de organisatie moeten ook worden geïnspireerd. Dan Pink laat in zijn boek *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* zien dat er drie factoren zijn die medewerkers motiveren en tot betere prestaties en persoonlijke tevredenheid leiden. Dat zijn autonomie, vakmanschap en zingeving.

Mensen zoeken zingeving: waarvoor doe ik het? Hiermee bedoelen we niet het salaris. Dat is een demotiverende factor. Als je je niet redelijk beloond voelt, word je ontevreden, maar meer loon maakt je niet noodzakelijk tevredener. We bedoelen hier iets

waarvoor je letterlijk je bed uit komt. Een inspirerende visie zorgt voor die zingeving.

Visie is iets wat je in een paar zinnen moet kunnen uitleggen. Het werkt alleen als je het kunt onthouden en niet in documenten hoeft op te zoeken. Ik zeg altijd dat iedere medewerker deze visie spontaan moet kunnen verwoorden als hij midden in de nacht wakker gemaakt wordt. Dát is pas intrinsieke motivatie. Iedere medewerker moet het ook aan familie en vrienden kunnen uitleggen.

Ik zie veel organisaties waar de doelen op organisatieniveau financieel bepaald zijn. Deze doelen worden op teamniveau weer vertaald in prestatie-indicatoren. Dat is absoluut niet inspirerend. Goede financiële resultaten zijn het gevolg van de realisatie van een goede visie door gemotiveerde medewerkers. Managers moeten beginnen met het vormen van een visie. Daarvoor moet je je bezighouden met de toekomst. Omdat de toekomst niet te voorspellen is, concentreren de meeste managers zich liever op het heden, op de dagelijkse operatie. In veel organisaties klagen medewerkers over het gebrek aan visie. Managers blijken dit lastig te vinden, want het is meer een kwestie van goed reflecteren en nadenken dan van hard werken.

Managers denken ook vaak dat ze die visie geheel zelf moeten ontwikkelen. Maar het feit dat je ergens verantwoordelijk voor bent, wil nog niet zeggen dat je het in je eentje moet doen. Je kunt je medewerkers er prima bij betrekken. Een direct voordeel is dat je dan veel kennis uit de praktijk haalt. Het operationaliseren van een gekozen visie is ook makkelijker als degenen die deze visie moeten realiseren, betrokken zijn geweest bij de tot-

DE LUIE MANAGER



Heb je het ook zo druk? Een overvolle agenda maar nooit tijd voor een goed gesprek? Hard werken lijkt de norm voor managers, maar het is tijd om die norm los te laten. Managers horen problemen niet op te lossen door hard te werken, maar door slimme oplossingen te bedenken. Een goede manager is een luie manager.

Martin Waaijer presenteert een wenkend perspectief voor de manager die weer tijd wil voor de dingen die er echt toe doen: zorgen voor visie, ondersteuning en reflectie. Als je stopt met alle zinloze rituelen creëer je de tijd om een goede manager te zijn.

Word ook een luie manager en doorbreek de negatieve interactiepatronen met je medewerkers. Ontdek hoe ze gemotiveerder raken, meer verantwoordelijkheid nemen, je minder lastigvallen maar je wel mobiliseren als het nodig is.



Martin Waaijer heeft jarenlange ervaring als manager van internationale ondernemingen als Océ en SKF. Als organisatieadviseur in zijn bedrijf Convolo zet hij zijn kennis en ervaring in om medewerkers, teams en managers in organisaties te begeleiden naar een nieuwe manier van samenwerken waarin zelforganisatie en lerend vermogen centraal staan.



9 789461 262653