

Verandervuur

Leesvoorbeeld

Verandervuur

Sara Leysen & Dorothy Mingneau

P E L C K M A N S

Voor Bart, Bernadette, Dorien, Fons, Greet, Guy,
Helga, Joachim, Joeri, Katrien, Kristel, Nick, René,
Shana, Sofie en Yves. De gesprekken met jullie
waren onmisbare inspiratie voor dit boek.

Voor alle veranderaars die de moed hebben om
systemen in vraag te stellen en de verbeelding om
ze opnieuw vorm te geven.

INHOUD

Inleiding	9
Hoofdstuk 1. Het vuur van een veranderaar	13
Hoofdstuk 2. Wanneer verbeteren niet meer volstaat	23
VERHELDEREN – BEGRIJPEN WAT ER ECHT SPEELT	39
Inleiding	41
Hoofdstuk 3. Het verhelderen van de maatschappelijke uitdaging	43
Hoofdstuk 4. Het verhelderen van de verwachtingen en belangen	67
VERBEELDEN – RICHTING GEVEN AAN WAT MOGELIJK IS	81
Inleiding	83
Hoofdstuk 5. Een gedeelde toekomst verbeelden	85
Hoofdstuk 6. Effectieve oplossingen bedenken	105
VERBOUWEN – NIEUWE PRAKTIJKEN BOUWEN EN OUDE LOSLATEN	119
Inleiding	121
Hoofdstuk 7. Nieuwe praktijken bouwen	123
Hoofdstuk 8. Ombouwen en afbouwen	139
VERWEVEN – INBEDDEN EN VERBINDEN	153
Inleiding	155
Hoofdstuk 9. Impact verankeren en opschalen	157
Hoofdstuk 10. Verbinden in een netwerk	173
Nawoord	189
Referenties	191
Referenties naar de cases	195

INLEIDING

Als je dit boek leest, resoneert het concept *Verandervuur* waarschijnlijk sterk bij jou. Misschien werk je in een domein waarvan je voelt dat de huidige manier van werken niet langer houdbaar is. Je weet dat er iets moet verschuiven, en je bent gedreven om daar actief aan bij te dragen.

Of misschien sprak vooral de ondertitel je aan: *Samenwerken aan complexe maatschappelijke uitdagingen*. Omdat dat precies jouw dagelijkse realiteit is: samenwerken met andere organisaties en actoren rond hardnekkige maatschappelijke vraagstukken. En omdat je ervaart hoe uitdagend dat kan zijn: verschillende perspectieven, tempo's en belangen die maar moeilijk op elkaar af te stemmen zijn.

Wij geloven dat het soort verandering dat nu op zoveel plekken nodig is vertrekt vanuit deze dimensies: persoonlijk engagement (vuur) om deel te willen zijn van de oplossing, en een bereidheid om samen te werken, over grenzen van organisaties, disciplines en zelfs sectoren heen. Ook als dat lastig, complex en uitdagend is (en dat is het per definitie).

We bevinden ons op een kantelpunt. Oude systemen piepen en kraken onder de druk van klimaatverandering, planetaire grenzen en sociale spanningen. De status quo is niet langer een neutrale optie: niet veranderen is ook een keuze, met ingrijpende gevolgen. Veranderleiderschap is daarom wat ons betreft het belangrijkste soort leiderschap dat deze tijd nodig heeft.

Veranderleiderschap staat voor de combinatie van veranderdurf en samenwerkingskracht. Lef om verandering te initiëren, en de leiderschapsvaardigheden om anderen in dat proces mee te nemen (en neen, daar hoeft je geen leidinggevende functie voor te hebben).

Er zijn duizenden boeken geschreven over leiderschap, management en change management. Maar aan de slag gaan met complexe maatschappelijke uitdagingen vraagt een andere veranderlogica dan het klassieke verandermanagement, en al helemaal andere vaardigheden. Het vraagt innoveren voorbij de huidige silo's, experimenteren onder onzekerheid, en samenwerken voorbij klassieke hiërarchieën. Niet het leiderschap van controle en

voorspelbaarheid, maar van processen faciliteren en bruggen bouwen tussen werelden die elkaar niet vanzelf vinden.

Over systeemverandering is al veel geschreven, met sterke concepten en denkkaders. Met dit boek sluiten we ons daar bewust bij aan, maar we leggen het accent op iets anders: op het vertalen van die inzichten naar een praktische, hands-on aanpak voor wie morgen al in zijn eigen context wil bijdragen aan verandering.

Dit boek is dus voor veranderaars die voelen dat optimaliseren binnen het bestaande niet volstaat, maar die ook ervaren hoe moeilijk het is om echt ruimte te maken voor iets nieuws. Voor beleidsmakers, leiders en professionals in de praktijk die zoeken naar houvast in transities die zich niet laten managen met klassieke instrumenten. Voor iedereen die werkt in of rond netwerken, samenwerkingen en ecosystemen, en die botst op de spanningen van gedeeld eigenaarschap en gespreid leiderschap.

We beloven geen kant-en-klaar stappenplan. Wat we wel bieden, is een andere manier van kijken en handelen in veranderingsprocessen. Een set van processen die richting kan geven wanneer je werkt aan systeemverandering.

We vertrekken in dit boek niet vanuit abstracte theorie, maar vanuit de praktijk: vanuit concrete situaties waarin mensen proberen te bouwen aan het nieuwe terwijl het oude nog aanwezig is. Dat konden we alleen dankzij de openheid en het engagement van de veranderaars die hun ervaringen met ons deelden. Voor dit boek interviewden we zestien veranderaars die elk, binnen hun eigen domein, werken aan een maatschappelijk vraagstuk. Hun inzichten, twijfels en leerervaringen lopen als een rode draad door dit boek, ze komen dan ook regelmatig aan het woord door de pagina's heen. We willen hen hier uitdrukkelijk danken voor hun tijd, hun eerlijkheid en hun bereidheid om ook het onzekere en het onaffe te delen.

We putten ook uit onze praktijk en brengen regelmatig voorbeelden in van processen die we zelf begeleid hebben. Soms deden we die begeleiding samen, soms apart. Wanneer we dus naar 'we' verwijzen in die voorbeelden, kan dat ook over één van ons gaan – samen met de groep.

Dit boek focust vooral op samenwerking over organisaties heen. Denk daarbij aan projecten waarbij meerdere actoren betrokken zijn, of aan samenwerking in een netwerkverband. We geloven dat net hier, op die verwevenheid tussen organisaties en actoren, de grootste hefboom ligt voor systeemverandering.

INLEIDING

Dat is waar ons vuur voor brandt: samenwerking tussen actoren en organisaties rond een maatschappelijk vraagstuk faciliteren en versterken. Dorothy met een trackrecord in toekomstdenken en innovatie, en Sara in procesbegeleiding en samenwerkingsvraagstukken.

Met het risico dat het als een cliché klinkt: de bron van ons eigen verandervuur zijn onze kinderen. Allebei voelen we ons betrokken bij de grote uitdagingen van onze tijd en zijn we bezorgd over de wereld die we voor onze kinderen achterlaten. Dat betekent dat dit boek normatief is: het vertrekt vanuit de overtuiging dat sommige praktijken niet langer wenselijk of houdbaar zijn, en dat we collectief de verantwoordelijkheid dragen om alternatieven te ontwikkelen. We geloven bijvoorbeeld dat een economie die draait op voortdurende groei, competitie, extractie en consumptie de planetaire draagkracht ondermijnt en daarmee een leefbare toekomst en ons welzijn op het spel zet. Systeemverandering is voor ons daarom geen optie of 'nice to have', maar een noodzaak. Die noodzaak strekt zich uit over vele domeinen: van de manier waarop we produceren en consumeren tot hoe we samenleven, zorgen, wonen en onze democratie vormgeven.

Tegelijk erkennen we de complexiteit en de ambiguïteit van verandering, pretenderen we niet dat we alle antwoorden hebben, en willen we vooral samen met jou verder zoeken en op pad gaan.

Je kan dit boek lineair lezen, maar het is evengoed bedoeld als werkboek. De hoofdstukken staan op zichzelf en nodigen uit tot reflectie en toepassing in je eigen context. Gebruik wat resoneert, laat liggen wat (nog) niet past. Je zal op het einde van elk hoofdstuk een samenvatting vinden met een concrete *call to action*. Een liefdevolle schop onder de kont, zeg maar. Als je écht weinig tijd hebt, kan je daar alvast snel de essentie van elk hoofdstuk vinden. Kom je graag wat meer te weten over de tools of methodiek die we vermelden, dan kan je die online raadplegen via de QR-code achteraan in dit boek.

Onze vurige hoop is dat dit het soort boek is dat je niet alleen gaat lezen, maar vooral gaat gebruiken. Dat je het meeneemt naar je werk, en het laat lezen aan collega's. Dat het jullie manier van kijken, denken en handelen echt beïnvloedt.

Zie het boek dus als een uitnodiging. Een uitnodiging om anders te kijken naar wat moet stoppen en wat wil ontstaan. Om ruimte te creëren voor

VERANDERVUUR

nieuwe praktijken. Om moedige gesprekken aan te gaan en kleine, betekenisvolle stappen te zetten. En om samen te oefenen in het soort leiderschap dat deze tijd van ons vraagt. Laat dit boek daarom ook *'Brave Spaces'* creëren: moedige ruimtes waarin we samen kunnen oefenen in het soort leiderschap dat deze tijd van ons vraagt.

HOOFDSTUK 1

HET VUUR VAN EEN VERANDERAAR

Verandervuur als drijfveer

Verandervuur is een innerlijk vuur dat brandt om mee te bouwen aan maatschappelijke impact. Een vuur dat soms zachtjes smeult en dan weer hoog oplaait als een steekvlam. Een vuur dat zich, ook al zou je het willen, niet het zwijgen laat opleggen.

Vaak ontstaat dat vuur vanuit een frustratie of verontwaardiging over de huidige gang van zaken. Het gevoel dat je telkens tegen dezelfde muren botst. Dat de echte impact van jouw ideeën wordt beperkt door je eigen vakgebied, juridische kaders of interne prioriteiten. Dat je moet werken binnen systemen die je zelf niet (meer) wenselijk vindt, maar waar je tegelijk deel van uitmaakt. Of meer op macroniveau: structurele traagheid en kortetermijnlogica in politiek en economie, die een ongelijk en ecologisch onhoudbaar systeem in stand houden.

‘Ik kan niet anders, ik kan het niet meer “ont-zien.” Ik heb die keuze gemaakt voor integriteit, authenticiteit. Ik kan niet meer terug, zelfs al zou ik het willen, want dan zou het leven een pak eenvoudiger zijn.’

Tegelijk ontstaat verandervuur niet alleen uit frustratie, maar komt het evengoed voort uit verlangen. Uit de drang om deel te zijn van de oplossing, om het anders te proberen, om het onderste uit de kan te halen. Uit een positieve naïviteit die weigert te geloven dat dit het beste is wat mogelijk is. Uit de goesting om iets nieuws en betekenisvols te bouwen, samen met anderen. Omdat je het belangrijk genoeg vindt om het je aan te trekken, en weet dat het anders kan.

Misschien is dat beeld van die gewenste toekomst nog niet helemaal uitgekristalliseerd en helder, of misschien heb je wel een duidelijke visie.

VERANDERUUUR

De kans is in elk geval groot dat jouw beeld van de gewenste toekomst en maatschappij iets van deze elementen bevat:

- ✓ Iedereen kan betaalbaar wonen, en gezonde voeding op tafel zetten
- ✓ Een economie die binnen de draagkracht van de planeet functioneert
- ✓ Een sterk maatschappelijk weefsel waarin iedereen een plek krijgt, los van afkomst, financiële situatie of gezondheid
- ✓ Macht die niet geconcentreerd blijft bij enkelen, maar waarbij burgers, gemeenschappen en natuur meetellen in beslissingen
- ✓ Zorg die de juiste mensen vlot bereikt
- ✓ ...

Iedereen die dat verandervuur in zich meedraagt heeft een ander pad en verhaal. Misschien ben je al jaren bezig om vanuit jouw plek in het systeem de status quo uit te dagen en mee te bouwen aan echte verandering. En is dat verandervuur altijd al een deel geweest van wie je bent, van hoe je in elkaar zit. Omdat je niet gemaakt bent om met de stroom mee te drijven, maar net om ertegenin te zwemmen. Om niet alles voor waar aan te nemen, en kritische vragen te stellen (en zouden je ouders of vroegere leerkrachten dat ook bevestigen).

Misschien heb je een kantelpunt meegemaakt in je leven, waardoor er een verandervlam is beginnen te branden. Je maakte misschien een ernstige ziekte door. Of je belandde in een burn-out, omdat je zo lang meedraaide in een systeem dat je leegzoog of waarin je betekenis miste. Beide kunnen zorgen voor een soort existentiële crisis: een periode waarin je (professionele) identiteit plots op losse schroeven komt te staan. Dat kan beangstigend en verwarrend zijn, en tegelijkertijd ook zo betekenisvol. Want vaak begint net dan een pad waarbij je begint te verkennen wat je drijft, waar je echt vervulling in vindt.

Niet iedereen maakt iets zichtbaar ingrijpends mee. Het zou ook kunnen dat je al jarenlang een stem in je meedraagt die zegt: 'Ik wil meer bijdragen, ik wil echt een verschil maken.' Een stem die steeds luider wordt en die niet langer te negeren is. Of dat je vuur is aangewakkerd door kleine positieve doorbraken, momenten waarop je voelde dat een andere praktijk wél mogelijk is. Een pilootproject dat draagvlak creëert, een coalitie die echt begint te bewegen, mensen die mee durven te springen. Allemaal signalen dat verandering kan groeien, en die je de hoop en de kracht geven om door te gaan.

Is hiervan iets herkenbaar voor jou? Dan ben jij een veranderaar. Een changemaker. Misschien zie jij jezelf ook zo, en vind je die termen passen bij wie je bent. Misschien maakt die term wat twijfel of onzekerheid in je los. 'Een veranderaar? Changemaker? Ik? Ben ik daar wel... (activistisch, zichtbaar, ondernemend, succesvol...) genoeg voor? Heb ik dan wel de juiste titel, functiebeschrijving, of plaats in de organisatie?' Of misschien ook wel: 'Durf ik daarvoor wel genoeg uit mijn comfortzone te stappen?'

Wij zien veranderaars op zoveel plekken, in zoveel verschillende domeinen en organisaties, en met verschillende rollen of functies. Wat hen bindt is hun verandervuur, en het verlangen om samen met anderen een verschil te maken. Om collectieve impact te hebben.

Veranderaars zijn geen naïevelingen. Ze erkennen de hardnekkigheid van de grote maatschappelijke uitdagingen van deze tijd. Ze kijken de grimmige realiteit van de klimaatcrisis in de ogen en erkennen de grote macro-economische en geopolitieke krachten die spelen. Ze hebben dus voldoende realiteitszin om te weten dat de weg naar systeemverandering hobbelig en complex is, en vinden toch de moed om te handelen.

Was het maar zo simpel

Laten we de brede term 'systeemverandering' eerst concretiseren en dichterbij brengen. Want als veranderaar ben jij in een bepaald domein bezig, met een specifieke uitdaging. We noemen dit de maatschappelijke opgave waar rond jij samen met anderen aan de slag bent. Een maatschappelijke opgave is een groot vraagstuk of probleem dat de samenleving als geheel raakt, waar geen simpele oplossingen voor bestaan, en waarrond verschillende actoren samenwerken.

Denk aan:

- Zorg toegankelijker organiseren binnen jullie regio
- Verduurzamen van de stad
- Jongeren met een migratieachtergrond breder toegang geven tot onderwijs en de arbeidsmarkt
- Verkeersveiligheid
- Eenzaamheid
- Ouderenzorg in het kader van toenemende vergrijzing
- Mentaal welzijn
- Gezond eten

VERANDERUUUR

- Schooluitval
- Tewerkstelling
- Waterbeheer
- ...

Waarom bestaan er geen simpele oplossingen voor? Als het maatschappelijke vraagstuk waar jij rond werkt simpel zou zijn, dan zou dat betekenen: de oorzaak van het probleem is helder en eenduidig, iedereen die het probleem mee kan oplossen zit daarom ook op dezelfde lijn, en er is een duidelijke aanpak met een grote kans op succes.

In de realiteit zijn er bij het probleem waar jullie mee aan de slag zijn allicht meerdere oorzaken aan te duiden, en versterken of beïnvloeden die elkaar dan ook nog eens. En hebben de verschillende actoren of stakeholders die nodig zijn om het aan te pakken allemaal hun eigen benadering, belangen en ideeën over wat nu de juiste aanpak is. Binnen welk domein jullie maatschappelijke opgave ook ligt, de uitdaging waar jullie voor staan en mee werken, is dus complex.

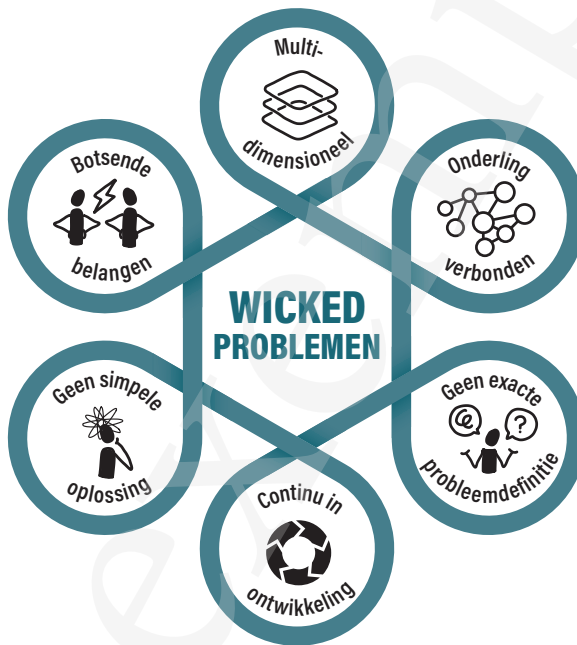
Ze noemen dit ook wel eens *wicked problems*: complexe vraagstukken zonder duidelijke oplossing, waarbij belangen botsen, oorzaken en gevolgen in elkaar grijpen, en elke poging om het op te lossen het probleem zelf verandert. Het waren de Amerikaanse stedenbouwkundigen Horst Rittel en Melvin Webber die de term in 1973 introduceerden om complexe, sociaal-beleidsmatige vraagstukken te beschrijven die moeilijk of onmogelijk op te lossen zijn.

Check even aan de hand van volgende eigenschappen (gebaseerd op de beschrijving van Systems Innovation Network, 2025) of het vraagstuk waar jullie mee aan de slag zijn een wicked problem is.

- ✓ Er is geen duidelijke probleemdefinitie: je kan niet exact zeggen waar het probleem begint of eindigt, het is vaag en afhankelijk van wie je het vraagt.
- ✓ Als je iets verandert, verschuift het probleem en soms ontstaan er nieuwe problemen.
- ✓ Er zijn veel betrokken partijen met tegenstrijdige belangen. Iedereen kijkt er anders naar en wil iets anders. Van burgers tot politici, van bedrijven tot activisten.
- ✓ Het wordt gevormd door verschillende met elkaar verweven sociale, economische, technische, ecologische en culturele factoren, waardoor geen enkel aspect los van het andere kan worden aangepakt.

HET VUUR VAN EEN VERANDERAAR

- ✓ Het vraagstuk is verweven met andere complexe vraagstukken. Denk aan hoe klimaatverandering, ongelijkheid en migratie met elkaar verweven zijn.
- ✓ Je moet keuzes maken terwijl je eigenlijk niet alles weet. Er is geen perfecte oplossing en de druk om te handelen is vaak groot.
- ✓ En zoals een van onze veranderaars terecht opmerkte, is er vaak sprake van beleidsfalen: het probleem is al lang bekend, is gesignaleerd, gedocumenteerd, maar omdat het aanpakken ervan verre gaande gevolgen heeft, beweegt er weinig.



FIGUUR 1.1

De eigenschappen van wicked problems

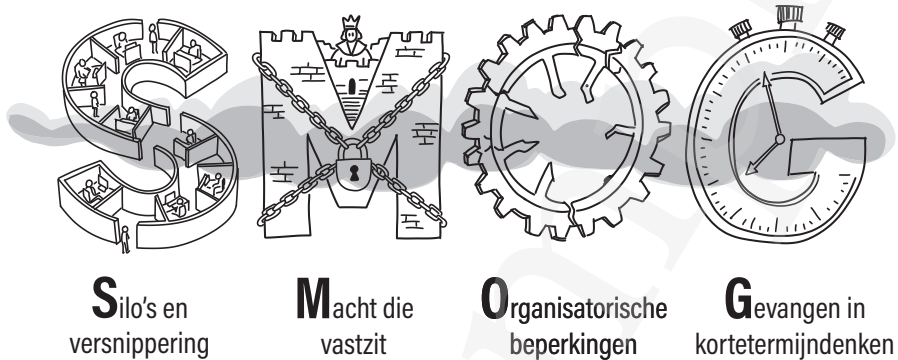
SMOG, frustraties uit de praktijk

Bij het schrijven van dit boek gingen we in gesprek met zestien veranderaars. Allemaal zijn ze aan de slag in verschillende domeinen, met verschillende petten op, maar allemaal met datzelfde verandervuur. Ze bewegen zich vaak in uitdagende spanningsvelden, en in de frustraties die ze daarbij beschreven,

VERANDERUUUR

hoorden we een aantal patronen. Vier frustraties kwamen het vaakst terug. We hebben ze samengevat in het acroniem SMOG:

- **S**ilo's en versnippering
- **M**acht die vastzit
- **O**rganisatorische beperkingen
- **G**evangen in kortetermijndenken



Figuur 1.2 SMOG – Frustraties uit de praktijk

Silo's en versnippering

Gezondheid, klimaat, mobiliteit, wonen, economie, energie – alles wordt in aparte hokjes georganiseerd. Maar wicked problems overstijgen hokjes. Ze spelen zich af tussen beleidsdomeinen en -niveaus die elk hun eigen logica en regelgeving hebben, en waar niemand formeel eigenaar is.

Doordat verantwoordelijkheden zo versnipperd zijn, ontstaat dus diffuus eigenaarschap: iedereen is een beetje verantwoordelijk, maar niemand volledig. Dat maakt het moeilijk om richting te geven, acties te ondernemen en continuïteit te garanderen. Samenwerking blijft daardoor vaak projectmatig, tijdelijk en fragiel, en afhankelijk van individuele trekkers in plaats van ingebed in systemen.

'De grootste uitdaging voor mij is consistentie creëren in de maatschappelijke transitie die we voor ogen hebben. Consistentie in een context waarin samenwerking nodig is tussen beleidsdomeinen die politiek andere overtuigingen hebben, en waarin het kortetermijndenken primeert.'

HET VUUR VAN EEN VERANDERAAR

Ook kennis en data zitten opgesloten in afzonderlijke organisaties. Er is zelden een gedeeld leerproces tussen afdelingen of tussen verschillende organisaties. Elke actor optimaliseert binnen zijn eigen stukje van het probleem, waardoor oplossingen elkaar soms zelfs tegenwerken. Wat lokaal logisch is, kan systeembreed contraproductief zijn. Als veranderaar kan je je daar bij momenten machteloos bij voelen: je probeert bruggen te bouwen waar er nog geen bestaan, maar botst daarbij voortdurend op die silo's en institutionele muren.

Macht die vastzit

Wicked problems vragen ingrijpende systeemverandering. Maar macht, middelen en beslissingsbevoegdheid zitten op plekken waar het bestaande systeem baat heeft bij het behoud van de status quo. Mensen en organisaties in invloedrijke posities zijn vaak economisch, politiek en cultureel verstrengd met het oude model. Verandering betekent voor hen dus risico op verlies: verlies van zekerheden, posities, verdienmodellen of legitimiteit.

'Ik kwam snel tot het inzicht dat de bestaande actoren een belangrijk onderdeel van het probleem waren. De goede voorstellen doortrekken en uitvoeren, betekent dat hun bestaansredenen bedreigd wordt en dan voel je de weerstand.'

Die machtsposities vertalen zich in controle over geldstromen, regelgeving, data, toegang tot tafels waar beslissingen worden genomen enzovoort. Vernieuwende initiatieven zijn daardoor vaak afhankelijk van toestemming, tijdelijke subsidies of pilots, terwijl de kern van het systeem onaangeroerd blijft en moeilijke keuzes uit de weg worden gegaan. Of nieuwe initiatieven moeten zich voortdurend bewijzen binnen spelregels die ontworpen zijn voor het oude.

'Wij werken in niemandsland, op de plek waar niemand werkt, tussen alle actoren. Dat is ook de plek waar geen geld is.'

Als veranderaar merk je dat verandering welkom is, zolang ze het systeem niet echt raakt. Zolang ze innoveert aan de randen, maar niet aan de kern. En intussen blijven dezelfde spelers de richting bepalen. Ze blijven aan het stuur, omdat het systeem hen beschermt en zij het systeem.

Organisatorische beperkingen

Zelfs wanneer mensen willen samenwerken over domeinen en organisaties heen, lopen ze vaak vast op de binnenkant van organisaties zelf. Structuren, regels, prikkels en routines zijn vaak gebouwd voor stabiliteit, controle en efficiëntie binnen de eigen organisatie, niet voor systeemverandering of samenwerking in netwerken.

Individuele bonussystemen, evaluatiecriteria en KPI's belonen persoonlijke of organisatorische prestaties, maar zelden collectieve impact. Wie tijd investeert in samenwerking over de grenzen van de eigen organisatie heen doet dat vaak *naast* het officiële werk, zonder erkenning, budget of mandaat. Zo kan een perverse prikkel ontstaan: samenwerken kost energie, maar levert intern weinig op.

‘Op het moment dat ik een transversale werkgroep wilde opstarten, kwam dat in conflict met het mandaat, de KPI's en waardering van mijn leidinggevende. En dat was het moment dat het stopte. De waarderingssystemen zijn een fundamentele blokkade, als je in systeemdenken stapt word je afgestraft in het klassieke beloningssysteem of carrière-evolutiesysteem. Als je die patronen eenmaal ziet is het niet evident om je elke dag op te laden.’

Daarnaast zijn organisaties vaak gevangen in hun eigen logica's en procedures: aanbestedingsregels, subsidievoorwaarden, rapporteringsverplichtingen, juridische kaders en hiërarchische besluitvorming. Administratieve systemen die ontworpen zijn om risico's te vermijden en verantwoording af te leggen, maar het moeilijk maken om te experimenteren, te leren en bij te sturen.

Ook tijd en ruimte voor reflectie en leren staan onder druk. Agenda's zitten vol, targets moeten worden gehaald, instrumenten zijn gericht op output in plaats van op gezamenlijk leren. Veranderen vraagt traagheid, afstemming en vertrouwen, maar organisaties zijn vooral ingericht op snelheid en voorspelbaarheid.

Het gevolg: veel veranderaars werken tegen de stroom van hun eigen organisatie in. Ze moeten creatieve omwegen zoeken, informele netwerken opbouwen en proberen het systeem van binnenuit te veranderen, maar zonder te veel 'regels' te breken. Dat voortdurend balanceren kan enorm vermoeiend zijn.