

ROEL
VERHEUL

DE
KUNST
VAN
VERANDEREN

Willen, kunnen en
doen in 7 stappen

ten have

Roel Verheul

**DE
KUNST
VAN VERANDEREN**

**Willen, kunnen en doen
in 7 stappen**

th ten have

Veranderkunst als hoogste prioriteit

Waarom een boek over veranderkunst? Heel eenvoudig: het zou je hoogste prioriteit moeten zijn om je hierin te bekwaamen. Ontdek aan de hand van de onderstaande zeven vragen of dit misschien ook voor jou geldt.

1. Heb je veranderwensen?

Heb jij veranderwensen? Als je die niet hebt, behoor je tot één van twee selecte groepen. De ene groep bestaat uit mensen die nergens een probleem in zien en alles wel best vinden. De andere groep bestaat uit mensen die een in alle opzichten bevredigend leven leiden en niets meer te wensen hebben. Mijn inschatting is dat deze twee groepen samen minder dan 10 procent van de populatie uitmaken.

De overgrote meerderheid behoort tot de derde groep: mensen met veranderwensen. Die veranderwensen zijn meer of minder bewust en kunnen op van alles en nog wat betrekking hebben. Denk bijvoorbeeld aan de volgende wensen:

- Ik wil mijn leven graag verduurzamen
- Ik zou graag wat extravertter willen zijn
- Ik zou bewuster met nieuwe technologieën willen omgaan
- Ik wil graag gezonder leven
- Ik zou wel willen afvallen
- Ik zou assertiever willen zijn
- Ik wil mezelf beter leren kennen
- Ik zou graag mijn brood verdienen met mijn passie
- Ik wil graag flexibeler in het leven staan
- Ik verlang naar meer rust in mijn hoofd
- Ik zou graag meer vrienden willen hebben
- Ik wil beter met tegenslag leren omgaan

- Ik zou graag mijn alcoholgebruik onder controle willen krijgen
- Ik wil mijn werk-privébalans verbeteren
- Ik zou graag meer zelfvertrouwen hebben
- Ik wil mijn angst meer onder controle krijgen

Zijn een of meer van deze veranderwensen van toepassing op jou? Of heb je een soortgelijke wens die niet in deze beperkte lijst voorkomt? In dat geval ben je klaar voor de volgende paragraaf.

2. Versta jij de kunst van veranderen al?

Onder veranderkunst versta ik het vermogen om veranderwensen te realiseren. Dat is minder eenvoudig dan het klinkt. Elke verandering is anders en er zijn ‘helaas’ geen standaardformules. Ik schrijf ‘helaas’ tussen aanhalingstekens omdat ik het eerlijk gezegd niet zo erg vind dat er geen *quick fixes* voor verandering bestaan. Bij iedere veranderwens word je uitgedaagd om nieuwe wegen te bewandelen en nieuwe oplossingen te vinden. Verandering kunnen we niet afdwingen met een eenvoudig protocol. Verandering zullen we nooit kunnen reduceren tot een paar muisklikken op de laptop. Daarom spreek ik van *veranderkunst* en niet van *veranderkunde*. Juist omdat verandering voortdurend een beroep doet op onze creativiteit en verbeeldingskracht, is veranderkunst meer dan het toepassen van een paar tips of handige vaardigheden. Laten we eens een eenvoudig voorbeeld nemen:

Stel je wilt gezonder eten en meer bewegen. Je neemt je voor om 's avonds te gaan hardlopen. Maar telkens als je moe thuiskomt van je werk en de koelkast opent, kun je de verleiding van een koel biertje niet weerstaan. Van je voornemen komt niets terecht.

Dit overkomt velen en is dus niets om je voor te schamen. In dit geval kan het helpen om te beseffen dat we evolutionair geprogrammeerd zijn tot een sterke gevoeligheid voor onmiddellijke beloning. Om gedragsverandering te realiseren zullen we hier rekening mee moeten houden. Hoe dit werkt kun je lezen in dit boek. Nog een voorbeeld:

Stel je bent een ambitieuze leidinggevende en je wilt graag opklimmen in je organisatie. Alleen staat je persoonlijke stijl je in de weg. Je hebt er moeite mee als je collega's te dichtbij komen en houdt ze dan met bijtende en sarcastische humor op afstand. Waarom overkomt je dit telkens? Je begrijpt er niets van.

In dit geval kan het helpen om op zoek te gaan naar conflicterende motieven. In dit boek kun je lezen hoe dit mechanisme werkt en hoe je het kunt doorbreken.

Beheersing van de veranderkunst vereist een bundeling en integratie van kennis op tal van gebieden. Hierbij kunnen we dankbaar gebruikmaken van wetenschappelijke inzichten uit de psychologie, neurowetenschappen, filosofie en psychotherapie, maar ook van intuïtieve kennis en ervaring.

Hoe staat het met jouw beheersing van de veranderkunst? Beschik jij over de benodigde kennis en inzichten? Kun je gewenste veranderingen makkelijk realiseren? En hoe is het met jouw veerkracht gesteld? Vind je het makkelijk om met tegenslag om te gaan? Hoe zit het met je flexibiliteit: pas je je makkelijk aan nieuwe omstandigheden aan? Kortom: als je zou willen veranderen, weet je dan hoe je dat kunt doen, krijg je het voor elkaar?

Als je antwoord op een of meer van deze vragen ontkennend is, raad ik je aan om door te lezen. Misschien zit je met een bepaalde veranderwens, maar weet je niet hoe je deze in vervulling kunt laten gaan. Wil je bijvoorbeeld gezonder leven, extravanter worden of je leven verduurzamen? Wellicht heb je daartoe al po-

gingen ondernomen, maar ben je nog niet tevreden met het resultaat. Dan is dit boek voor jou bedoeld.

Maar ook als je persoonlijk geen grote veranderwensen hebt, zul je de kunst van veranderen in deze tijd hard nodig hebben. Alleen al om bij te blijven in een snel veranderende wereld. Ben je voorbereid op alle grote transformaties die ons te wachten staan? Ben je klaar voor de energietransitie, de transformatie in de zorg, de stormachtige opkomst van kunstmatige intelligentie en de veranderingen die gaande zijn op de arbeidsmarkt? Weet je wat je te doen staat om de benodigde aanpassingen en veranderingen te maken?

3. Hoe bewust ga jij met veranderingen om?

In mijn vorige boek, *Homo plasticus*, heb ik op basis van nieuwe wetenschappelijke inzichten laten zien dat de grootste kracht van de mens is gelegen in zijn ongeëvenaarde vermogen tot aanpassing en verandering. Een groot deel van de onderliggende processen verloopt echter deels of zelfs grotendeels onbewust. Mensen passen zich vrij gemakkelijk automatisch aan en worden daarin gestuurd door onder meer hun onderbewustzijn, afweermechanismen en evolutionaire bagage. Op zich is dat geen probleem: sommige van deze aanpassingen of veranderingen zijn prima. Over het algemeen helpen deze automatische mechanismen ons om onszelf te verweren tegen bedreigingen, om tegenslag te verwerken en om in harmonie met onze veranderende omgeving te leven. Laten we vooral blij zijn dat we niet over alles bewust hoeven na te denken. Toch lopen we het risico dat de automatische aanpassingen en veranderingen niet in overeenstemming zijn met onze eigen vrije wil. Wees eens eerlijk: zou jij de volgende aanpassingen willen maken?

- Je hebt een nieuwe baan met leuke uitdagingen en fijne collega's. Al snel blijkt je baas dominant en veeleisend. Om hem niet onnodig tegen je in het harnas te jagen, maak je jezelf

kleiner en ga je je minder assertief gedragen dan voor jou natuurlijk is.

- De wereld wordt getroffen door een pandemie van ongeken- de omvang. Er volgen diverse restrictieve maatregelen, waaronder anderhalve meter afstand houden, reisverboden en lockdowns. Omdat vrijwel iedereen zich aanpast, doe jij dat ook. Je sociale contacten nemen af en je wordt een beetje een huismus. Je gaat je introverter gedragen dan je lief is.
- Je partner verbreekt jullie relatie zonder dat je het zag aankomen. Je zelfbeeld krijgt een behoorlijke knauw. Om je zelfres- pect te beschermen maak je jezelf wijs dat hij of zij eigenlijk toch niet deugde. Plotseling zie je allemaal slechte relaties om je heen. Je vraagt je af of betrouwbare partners eigenlijk nog wel bestaan. Vanaf dat moment heb je alleen nog maar losse seksuele contacten.
- Op televisie, internet en sociale media word je met een misleidend hoge frequentie blootgesteld aan extreem aan- trekkelijke mensen. In werkelijkheid vormen die slechts een fractie van de bevolking. Toch heeft deze ongeken- de vergelijkingsstandaard tot gevolg dat je diverse risicovolle vermage- ringskuren en chirurgische ingrepen ondergaat om je positie op de partnermarkt te vergroten.

Zijn al deze aanpassingen of veranderingen voor jou wenselijk? Dan weet je je gezegend met een voor jou goed functionerend sys- teem van automatische aanpassingen. Maar de kans is groot dat dit niet het geval is. En dit zijn veelvoorkomende aanpassingen.

In *Homo plasticus* heb ik eveneens laten zien dat we geen slachtoffer hoeven te worden van ons vermogen tot onbewuste of automatische aanpassingen. Met onze bewuste vrije wil, ra- tionele denkvermogen en veranderkracht kunnen we maximale regie over ons leven behouden of verkrijgen. Er zit echter wel een addertje onder het gras. Bewuste aanpassingen en verande-

ringen zijn weliswaar mogelijk, maar vereisen inzicht in veranderprocessen en aanmerkelijk meer inspanning. Dit boek helpt je bij het verkrijgen van alle relevante inzichten. Deze zullen je helpen om de benodigde inspanning, die je vervolgens wel zelf zult moeten leveren, tot een minimum te beperken.

Aanpassen en veranderen: we doen het weliswaar allemaal iedere dag, maar hoe bewust ga jij ermee om? Neem bijvoorbeeld de flexibilisering van het professionele bestaan. Door smartphones, tablets en laptops kunnen we overal werken en op kantoor zijn er flexibele werkplekken. De grenzen tussen werk en privé vervagen. Mede daarom selecteren werkgevers steeds vaker op wendbaarheid en aanpassingsvermogen. Speel jij bewust in op deze trend of overkomt het je? Je kunt ook denken aan de uitdagingen waar nieuwe technologieën ons voor stellen. Smartphoneverslaving en gameverslaving liggen op de loer. Ga jij daar bewust mee om of laat je het gewoon gebeuren?

De laatste decennia zijn veel mensen zich gelukkig al veel meer bewust geworden van allerlei mentale processen die betrokken zijn bij aanpassing en verandering. We zijn allemaal vertrouwd met begrippen als zelfvertrouwen, faalangst, overtuigingen en comfortzone. Maar zijn we ook bekend met de wijze waarop veranderingen daadwerkelijk tot stand komen? In hoeverre zijn we ons überhaupt bewust van onze veranderkracht? En weten we hoe we deze vóór ons in plaats van tegen ons kunnen laten werken?

4. Waarom is veranderkunst belangrijk?

Ons bewuste vermogen tot aanpassing en verandering – kortweg veranderkunst – is misschien wel de belangrijkste vaardigheid in ons leven. We hebben deze vaardigheid voortdurend nodig om gelukkig te worden en te blijven. Zoals schrijver Paulo Coelho het uitdrukt: ‘Geluk is altijd in beweging, altijd onderweg en het enige wat je kunt doen, is het spoor volgen.’

Maar in een tijd waarin zoveel gebeurt en verandert, kan het verlangen naar stabiliteit weleens de noodzaak van verandering overschaduwen. Hoe vaak klagen managers niet over de verandermoetheid van hun medewerkers? Ik denk dat er maar weinig mensen zijn die niet af en toe verlangen naar een pauze in de snelle veranderingen, naar een periode van rust en stilstand om even bij te tanken. Wellicht vragen sommigen zich vertwijfeld af of we ons niet beter zouden kunnen bekwamen in behoudzucht dan in veranderkunst.

Het is alleen een misverstand om te denken dat het leven ooit stabiel is geweest, of dat het ooit stabiel zal worden. Het leven bestaat uit continue aanpassingen en veranderingen. Dat is altijd zo geweest en zal altijd zo blijven. Soms lijkt er een moment van rust te zijn, maar denk maar niet dat er op dat moment niets gebeurt. Rust is niet de afwezigheid van beweging. Rust is hooguit een moment waarin verschillende bewegingen in evenwicht met elkaar bestaan.

Ook is het een misverstand dat we te allen tijde ons evenwicht zouden moeten bewaren. Er zijn situaties denkbaar waarin het gevaarlijker is om je evenwicht te bewaren dan om het te verliezen. Onze tijd is daar een voorbeeld van. De dalai lama typeerde de 21^e eeuw onlangs als de belangrijkste eeuw in de menselijke geschiedenis. Hij heeft gelijk: we leven in een beslissende tijd. Het is echt niet voor het eerst dat de mensheid zich gesteld ziet voor grote uitdagingen en snelle veranderingen. Maar het is wel voor het eerst dat de mensheid wordt geconfronteerd met problemen die zó ernstig zijn dat de oplossing binnen enkele decennia moet worden gerealiseerd om als mensheid op aarde überhaupt nog een toekomst te hebben. En die oplossing wordt niet voor ons bedacht en uitgevoerd. Die oplossing ligt in onszelf besloten, in de gezamenlijke inspanning van zo veel mogelijk aardbewoners. Om die reden is het meer dan ooit zinvol om ons te bekwamen in de veranderkunst.

Maar wat kan een handjevol mensen uitrichten? Wat stellen individuen voor in het geweld van landen, overheden en industrieën? Het antwoord is even simpel als hoopgevend: alles. Het zijn immers individuen waaruit landen en werelddelen bestaan en het zijn individuen die overheden en industrieën kunnen maken en breken. We zijn niet overgeleverd aan hogere machten of krachten. Integendeel, individuen en kleine groepen burgers maken dagelijks het verschil. De wereldberoemde marketeer Rob Siltanen heeft groot gelijk als hij zegt: ‘Mensen die gek genoeg zijn om te denken dat ze de wereld kunnen veranderen, zijn degenen die dat doen.’

Als aanpassing en verandering zo centraal staan in ons leven, dan zou het heel onverstandig zijn om het ons gewoon te laten overkomen. Veel verstandiger is het om de regie te nemen over die aanpassings- en veranderingsprocessen. Als we aan het roer van ons eigen leven staan, kunnen we invloed uitoefenen op de richting waarin we bewegen. Dat vereist wel dat we ons verandervermogen onder handen nemen. We treden een tijdperk binnen waarin wendbaarheid, flexibiliteit en innovatief vermogen veel belangrijker zijn dan een lang curriculum vitae met oude kwalificaties en niet langer relevante ervaringen. Het is daarom belangrijk dat we flexibiliteit, levenslang leren en acceptatie van verandering stimuleren. We moeten dat doen bij zowel leerlingen, medewerkers als organisaties. Of, zoals de Amerikaanse president Franklin Roosevelt in de jaren dertig van de vorige eeuw zei: ‘We kunnen niet altijd bouwen aan een toekomst voor onze jeugd, maar we kunnen wel onze jeugd voorbereiden op de toekomst.’

5. Hoe staat jouw verandervermogen er eigenlijk voor?

Mensen verschillen in de mate waarin ze beschikken over veranderkracht. We kunnen grofweg vier categorieën onderscheiden:

- Onbewust onbekwaam: Ben je niet bewust bezig met aanpassen en veranderen en laat je het gewoon gebeuren? Ben je je helemaal niet bewust van je enorme veranderpotentieel, laat staan hoe je dit in je voordeel kunt gebruiken? Dan bevind je je in het goede gezelschap van velen onder ons: je bent nog onbewust onbekwaam.
- Bewust onbekwaam: Ben je je wel bewust van het feit dat we onszelf continu aanpassen en veranderen, maar heb je er niet of nauwelijks controle over? Heb je duidelijke veranderdoelstellingen voor ogen, maar slaag je er toch niet in om gewenste veranderingen te realiseren? In dat geval behoort je tot de groep van bewust onbekwamen. Ook dit is een grote groep; je hoeft je nergens voor te schamen.
- Bewust bekwaam: Ben je juist actief bezig met persoonlijke ontwikkeling en verandering? Ben je al langere tijd bezig om je verschillende verandervaardigheden eigen te maken door ermee te oefenen? Lukt het je regelmatig om gewenste veranderingen te realiseren? Dan behoort je tot de betrekkelijk selecte groep van bewust bekwamen. Ga zo door: oefening baart kunst!
- Onbewust bekwaam: Beheers je de kunst van het bewust veranderen zodanig dat je gewenste aanpassingen en veranderingen realiseert zonder er veel bij na te denken? Dan behoort je tot het selectieve gezelschap van mensen die zich onbewust bekwaam mogen noemen. Proficiat! Maar blijf je realiseren dat continu leren en verbeteren een essentieel onderdeel van veranderkunst is.

Dit boek is bedoeld voor alle vier de groepen, al zal iedere groep het op een andere manier lezen. Voor de eerste groep zal het boek wellicht voelen als een openbaring of zelfs wat overweldigend zijn. Bedenk dan dat alle begin moeilijk is en dat je nooit te oud bent om te leren. Mensen in de tweede groep zullen de materie naar verwachting met enige gretigheid consumeren, omdat ze hand-

vatten zoeken voor hun eigen veranderingsproces. De derde groep zal meer gericht of zelfs toetsend lezen: doe ik het wel goed of kan ik het nog beter aanpakken? Vind ik wellicht een oplossing voor de weerstand die ik momenteel ervaar bij een bepaalde verandering? De laatste groep zal in eerste instantie geneigd zijn om te checken of het verandermodel wel deugdelijk is. Klopt het met de praktijk? In tweede instantie vinden ook de onbewust bekwamen ongetwijfeld toch inspiratie om hun intuïtieve veranderkunst te verdiepen.

6. Waarom is veranderkunst niet onze eerste prioriteit?

Vraag een willekeurige persoon of zijn eerste prioriteit is om zich de veranderkunst eigen te maken. De kans is groot dat hij je raar aankijkt of ontkennend antwoordt. En het is helemaal niet zo gek dat veranderkunst niet onze eerste prioriteit is, om een aantal redenen:

- De meesten van ons hebben een natuurlijke voorkeur voor stabiliteit en voorspelbaarheid. Dat geeft ons een veilig en stabiel gevoel, zeker in een wereld die steeds complexer wordt en sneller verandert.
- We gunnen onszelf geen tijd om ons te bekwamen in veranderkunst. Het leven is druk, erg druk. Misschien heb je al je energie nodig om je hoofd boven water te houden of sta je zelfs in de overlevingsstand.
- We blijven graag met beide benen op de grond staan. Steeds vaker klinkt de oproep om de beste versie van jezelf te worden of om je mooiste leven te leiden. Maar in de drukte van alledag komt er weinig van terecht. Menigeen schuift zijn dromen en idealen terzijde op basis van twijfel aan de vraag of ze wel te verwezenlijken zijn. 'Veel te hoog gegrepen voor mij' of 'Ik moet genoeg nemen met wat ik heb', denken velen. 'Het is beter om nuchter te blijven dan om te dromen.'

- We geloven niet in de maakbaarheid of veranderlijkheid van ons leven. 'Daar kan ik niets aan doen' of 'Zo ben ik nu eenmaal' zijn veelvoorkomende uitspraken over ons verandervermogen. In deze overtuigingen worden we bekrachtigd door experts die wijzen op onze statische natuur, aanleg en persoonlijkheid.

Herken je je in een of meer van de genoemde redenen? Mooi, dan ben je dit boek niet voor niets aan het lezen. Ben je benieuwd of veranderkunst misschien toch een hogere prioriteit verdient? Lees dan de volgende paragraaf.

7. Waarom verdient het wel de hoogste prioriteit?

Onze behoefte aan stabiliteit, rust en nuchterheid verklaart weliswaar waarom veranderkunst niet de hoogste prioriteit krijgt, maar verstandig is dat niet. Het geloof in onze onveranderlijkheid al helemaal niet. Integendeel. Laten we de vier genoemde redenen maar eens langslopen:

- Het veilige gevoel dat stabiliteit ons geeft, is bedrieglijk. Hoe veilig is het om stil te staan in een wereld die razendsnel verandert?
- Druk is de slechtst mogelijke reden om niet te investeren in je verandervermogen. Juist door je veranderkracht te vergroten worden druk en zorgen beter hanteerbaar en neemt de stress af. Zou je niet liever aan het roer staan in jouw eigen leven? Wil je niet liever de veranderingen zelf sturen en vormgeven in plaats van erdoor te worden geleefd?
- Ieder van ons heeft zijn of haar eigen dromen en idealen. We willen onszelf maar wat graag ontwikkelen om vooruit te komen in het leven. We willen onszelf graag ontplooiën om

onze talenten optimaal te gebruiken. Denk bijvoorbeeld aan het vinden van meer betekenisvol werk, het aangaan van interessante vriendschappen en het realiseren van een optimale balans tussen werk en privé of tussen inspanning en ontspanning. Dat we onszelf er geen tijd voor gunnen neemt niet weg dat het ergens toch blijft knagen. Wat als ik wel meer uit dit leven zou kunnen halen? Wat als ik meer voldoening en levensgeluk zou kunnen vinden? Wat als?

- Het idee van de onveranderlijke mens berust op een mythe. In *Homo plasticus* laat ik zien dat nieuwe wetenschappelijke kennis deze mythe volledig onderuithaalt. Inzichten uit de evolutieleer, genetica en psychologie tonen juist aan dat wij geboren aanpassers en veranderaars zijn, al verlopen veel veranderingen onbewust.

Alle redenen waarom we verandarkunst niet hoog prioriteren blijken dus drogredenen. We maken onszelf maar wat wijs om er niet mee bezig te hoeven zijn. Dat laat onverlet dat verandarkunst misschien wel de belangrijkste vaardigheid in ons leven is.

Dit boek is bedoeld voor mensen die geïnteresseerd zijn in de kunst van veranderen of zich daarin willen bekwamen. Voor mensen die zich realiseren dat ze op aanpassingen en veranderingen – die continu plaatsvinden – slechts in beperkte mate controle hebben. Het is geschreven voor mensen die niet langer het risico willen lopen dat veranderingen onbewust plaatsvinden en niet in overeenstemming met hun eigen vrije wil zijn. Voor mensen die maximale regie over hun leven willen behouden of verkrijgen. Voor mensen die begrijpen dat de beste voorbereiding op de toekomst een investering in hun verandervermogen is.

Hoewel dit boek primair gericht is op de individuele lezer, moeten we ons realiseren dat organisaties zijn opgebouwd uit individuen. De veranderingsprocessen in individuen en organisaties hebben een gelijkaardige structuur: ze verlopen beide

volgens dezelfde zeven stappen. Dat betekent dat ook leidinggevenden en verandermanagers hun voordeel kunnen doen met dit boek. De stappen kunnen je helpen bij het schrijven van veranderplannen en het analyseren van problemen bij veranderingsprocessen. Bovendien kun je ook een betere verandermanager worden door je eigen veranderkracht te vergroten.

Hoe dan ook hoop ik van harte dat *De kunst van veranderen* iedere lezer, ongeacht met welke groep hij of zij zich identificeert, helpt bij de ontwikkeling van zijn verandervermogen. Ik wens iedereen veel plezier en inspiratie bij het lezen en oefenen.



Roel Verheul (1969) is psycholoog, zorgbestuurder, auteur en emeritus hoogleraar persoonlijkheidsstoornissen. Eerder verscheen zijn boek *Homo Plasticus* bij uitgeverij Ten Have.

‘Verheul toont zich wederom een taalkunstenaar die met de psychologische aspecten van gedragsverandering jongleert.’
Prof.dr. Jan Moen, emeritus hoogleraar management en organisatie

‘Wat een superboek! Zeer toegankelijk en boeiend. Warm aanbevolen.’
Danny Mullenders, assessment- en ontwikkelpsycholoog en auteur

‘Dit boek biedt een gedegen aanpak om te veranderen, in heldere taal. Zo wordt verandering een mooie reis in plaats van een moeizame zoektocht.’
Prof.dr. Jan van Busschbach, hoogleraar kwaliteit van leven

‘Praktisch, inspirerend en *evidence based*. Een absolute aanrader!’
Onno Hamburger, werkgelukpsycholoog en auteur

Veranderen is misschien wel de belangrijkste vaardigheid op alle gebieden in ons leven. Veranderen is ook een kunst, want het vereist nogal wat verbeeldingskracht, inzicht en creativiteit. Gelukkig kan iedereen zich in deze kunst bekwamen. In *De kunst van veranderen* deelt Roel Verheul een universele en beproefde methode om gewenste veranderingen te realiseren. Aan de hand van zeven stappen worden inspirerende lessen met praktische oefeningen geboden. Je kunt deze oefeningen zowel individueel als in koppels of teams uitvoeren. Dit boek vormt dé sleutel tot iedere persoonlijke en organisatorische transformatie.

th ten have

www.uitgeverijtenhave.nl NUR 770



9 789025 911775