



VAN

NAAR

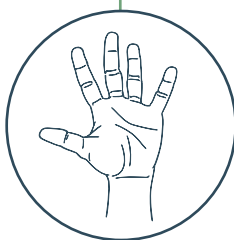
WETEN DOEN

SAMEN VERSTERKEN PEDAGOGISCH MEDEWERKERS EN
IVN-VRIJWILLIGERS HET PEDAGOGISCH GEBRUIK VAN
DE BUITENRUIMTE IN DE KINDERDAGOPVANG



Expertise van buiten kan een waardevolle bijdrage leveren aan het veranderen van een bestaande praktijk in het onderwijs of in de kinderopvang. Daar zijn echter wel voorwaarden aan verbonden. De belangrijkste hiervan lijkt te liggen in de kwaliteit van de samenwerking tussen de expert van buiten, zoals een IVN-vrijwilliger, ontwerper of musicus, én de kindexpert: de juf, meester of pedagogisch medewerker.

Met voorbeelden uit een praktijkonderzoek naar het gebruik van de buitenruimte in kinderdagverblijven beschrijven Marian Joven en Dieuwke Hovinga hoe er in een samenwerking zo van en met elkaar kan worden geleerd dat de praktijk verandert.



Marian Joven & Dieuwke Hovinga

VAN WETEN NAAR DOEN

Daar waar pedagogisch medewerkers en leerkrachten de binnenruimte vanzelfsprekend zien als een speelleeromgeving waarin zij zelf een ontwikkelingsgerichte rol vervullen, ligt dit buiten vaak anders. Buiten nemen zij een toezichthoudende rol aan, waardoor de pedagogische potentie van de buitenruimte onvoldoende wordt benut. Het is om deze reden dat twee kinderdagverblijven een samenwerking zijn aangegaan met IVN-vrijwilligers. Dit zijn 'natuurexperts', leden van het Instituut voor Natuureducatie en Duurzaamheid en experts op het gebied van natuureducatie.

De samenwerking heeft als doel om 'het weten' oftewel de inzichten die er zijn over het belang van buiten(spel) en in het bijzonder natuur voor kinderen, om te zetten in het doen: een daadwerkelijk pedagogisch gebruik van de buitenruimte.

In het Raak Publiek onderzoeksproject *Leren omgaan met aanvaardbaar risico bij het gebruik van de buitenruimte in de kinderdagopvang* (zie pag. 11) is de samenwerking onderzocht. De resultaten laten zien dat met de samenwerking het gebruik van de buitenruimte door de pedagogisch medewerkers verandert. Een belangrijk aspect in de realisatie van deze verandering is het 'van en met elkaar leren'. Iets wat niet vanzelfsprekend en overal tot stand komt.

Wat is nodig om van en met elkaar te leren en zo de stap van 'weten naar doen' te maken? Aan de hand van voorbeelden laten we zien dat de experts van buiten en de kindexperts in samenwerkingsrelaties verschillende rollen kunnen aannemen. Afhankelijk van de rol die een expert kiest is er meer of juist minder ruimte voor leren; meer of juist minder ruimte om nieuwe kennis en inzichten te verwerven en zo de stap van weten naar doen te maken.

EXPERTISE VAN BUITEN - DE WAARDE VAN ROLMODELLEN

In het onderwijs zie je dat het binnenhalen van expertise van buiten heel gebruikelijk is. Natuurouders worden op basisscholen ingezet om met de kinderen naar buiten te gaan, technieklessen worden door experts van Technika 10 of technolabs gegeven, kunstenaars komen in de klas creativiteit stimuleren en de boswachter komt vertellen over zijn werk.

Het zijn rolmodellen die het echte leven vertegenwoordigen, waar kinderen nieuwsgierig naar zijn en die de wereld van buiten, binnen brengen. Dit is op zichzelf al reden genoeg om experts uit te nodigen.



De experts bieden een perspectief dat anders is dan dat van de leerkracht of pedagogisch medewerker. Ze nodigen uit tot activiteiten die anders niet waren gedaan en ze kunnen kennis over brengen die anders niet aan bod was gekomen.

Maar het is ook vaak vergankelijk. Het verandert de dagelijkse praktijk niet omdat de pedagogisch medewerker of leerkracht de expertise niet leert hanteren.

EXPERTISE VAN BUITEN - DE WAARDE VAN CO-CONSTRUCTEURS

Naast de functie als rolmodel kunnen experts met hun enthousiasme, voorbeelden en kennis ook bijdragen aan het ontwerp van een duurzaam betere pedagogische of onderwijspraktijk. In het project hebben IVN-vrijwilligers deze rol vervuld. Samen met -de pedagogisch medewerkers- zijn zij speelleeractiviteiten gaan ondernemen met baby's, dreumesen en peuters in de buitenruimte van de kinderdagopvang.

In de loop van een jaar ontstaat op allebei de kinderdagverblijven een samenwerking die verrassend gaat verschillen. Waar beide kinderdagverblijven zonder meer positief zijn over de inbreng van de natuurexperts, geven de medewerkers van het ene kinderdagverblijf aan hun praktijk buiten te hebben veranderd en de anderen geven aan dat niet te hebben gedaan. Eveneens gaat bij het ene kinderdagverblijf de samenwerking door na de projectperiode, terwijl deze bij de ander stopt.

Het is een interessante uitkomst dat een nadere uitwerking verdient.

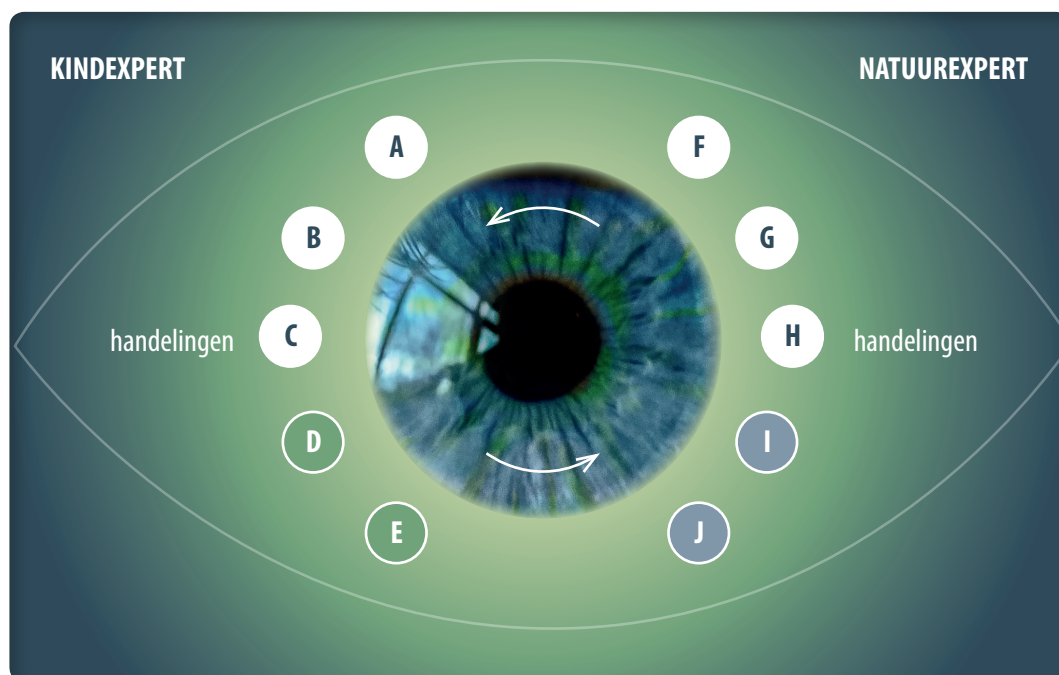
Van en met elkaar leren - hoe ziet dit eruit?

Leren speelt een belangrijke rol in het tot stand brengen van een verandering in een bestaande praktijk. Het model van 'logische niveaus van leren' van Gregory Bateson (1972/2000) geeft een bruikbaar kader om het leren dat wij hebben geobserveerd te duiden.

Bateson onderscheidt 4 leerniveaus:

- **Patroongericht leren (Zero learning)** - Is een basale vorm van leren. Je doet gewoon mee met hoe het gaat. Maar ook, in nieuwe (andere) situaties blijven doen wat je altijd al doet.
- **Toepassingsgericht leren (Learning I)** - is het aanleren van procedures, technieken en vaardigheden. Kenmerkend is dat de gegeven handelingen niet ter discussie staan.
- **Situatiegericht leren (Learning II)** - is het ontwikkelen van nieuwe (innovatieve) handelingen. Kenmerkend is reflectie op de bestaande handelingspatronen.
- **Horizontgericht leren (Learning III)** - is het veranderen van bestaande perspectieven. Hier reflecteert de lerende ook op de vanzelfsprekendheid van het handelingskader.



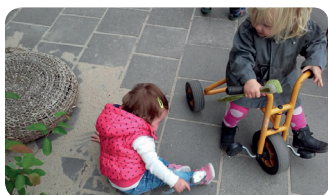


Figuur 1: Expertises naast elkaar

De voorbeeldrol (toepassingsgericht leren)

In figuur 1 staat schematisch weergegeven hoe de praktijk eruit ziet bij aanvang van het project en de eerste veranderingen die zichtbaar worden als de samenwerking op gang komt.

Wat we altijd doen



Voordat de kinderen naar buiten gaan loopt Nathalie, een van de pedagogisch medewerkers, naar het schuurtje en zet de fietsjes buiten. Karlijn veegt de plas water weg, zodat de kinderen niet vies worden.

In het kinderdagverblijf doen pedagogisch medewerkers gaan bepaalde zaken op een vaste manier. Zij maken gebruik van een specifiek handelingskader en daarin maken zij keuzes uit bekende handelingen, handelingen ABC in figuur 1.

Ook de IVN-vrijwilligers hebben zo hun gewoonten en gebruiken (FGH). We zien meerdere 'slakkenlesje's op beide kinderdagverblijven. Lesjes zijn een onderdeel van het expertisekader van alle vrijwilligers, wat een groot verschil is met het expertisekader van de pedagogisch medewerkers die kind-volgend-werken.



Voor slakken zorgen -uitbreiden handelingsrepertoire



Tania heeft slakken meegenomen. Spannend! De kinderen bekijken de slakken en houden ze vast. Reini is zo enthousiast over de slakken in de handige bak van Tania dat ze besluit de slakken te gast in de groep te houden. Een maand lang verzorgt ze samen met de kinderen de slakken.

We zien hier een basale vorm van toepassingsgericht leren. Het is het oog in figuur 1 dat nieuwsgierig de gebruiken van de ander observeert. De pedagogisch medewerkers doen dit (met aanpassingen) na en/of gaan door op aangeboden activiteiten. Zo breiden zij hun handelingsrepertoire uit (DE).

Geen discussie over het expertkader van buiten



Mireille neemt al zingend de groep mee naar het park. Ze heeft dit al vaker gedaan met oudere kinderen. Onderweg vertelt zij over de dingen die zij tegen komen. De pedagogisch medewerkers herhalen wat Mireille zegt, ze zingen mee en helpen bij de activiteiten.

De activiteit van Mireille past niet helemaal in de manier waarop de pedagogisch medewerkers zelf met de kinderen werken. Toch voegen zij zich in haar werkwijze. Dit is kenmerkend voor dit leerniveau; het expertkader met de gegeven handelingspatronen staat niet ter discussie.

Ook bij Mireille zie je dit terug. Zij kiest de voor haar bekende activiteiten en past deze wat aan, maar vraagt zich niet af of de activiteit zelf wel passend is voor deze jonge kinderen, en gaat ook niet na of haar werkvorm aansluit bij de werkwijze van het kinderdagverblijf.

Samenwerken (situatiegericht leren)

Een volgende stap is het ontwikkelen van innovatieve handelingen. Leren vindt plaats door te reflecteren op bestaande handelingspatronen in een gegeven situatie. Dit situatiegerichte leren vraagt om te kijken naar de expertise van de ander en dit te verbinden met het eigen of het gezamenlijke handelen.

We lichten dit toe aan de hand van een aantal voorbeelden.



De spelpotentie van de buitenruimte beter benutten



Met de natuurexpert buiten ervaart Nathalie wat kinderen allemaal kunnen doen op het plein. Ze besluit daarom als experiment een keer niet de fietsjes te pakken voor het buitenspelen. Tot haar verrassing vragen de kinderen er niet naar. Voortaan pakt ze de fietsjes pas als kinderen er naar vragen.

De komst van de natuurexperts heeft Nathalie aan het denken gezet over haar eigen handelen. Door de natuuractiviteiten ziet zij in welke spelpotentie de buitenruimte nog meer heeft. Zij vergelijkt deze kennis met hoe zij normaal gesproken handelt. Zo komt zij tot het inzicht dat met haar manier van doen -altijd de fietsjes buiten zetten- kinderen ook tot bepaald spel komen en dat zij dit kan sturen door hier andere keuzen in te maken. Zij past haar handelen hierop aan en onderzoekt het effect ervan. Met deze ervaring besluit ze tot slot haar handelen in de buitenruimte aan te passen.

Samen nieuwe baby-activiteiten ontwikkelen



De pedagogisch medewerkers van de babygroep willen graag een manier om meer tijd door te brengen met baby's buiten. Wat kun je nog meer doen dan de baby's buiten op een kleedje leggen? Maartje heeft in overleg met Rosa een tactiele activiteit bedacht, rijst gemengd met lavendel in een grote bak, om te voelen en te ruiken. Maartje heeft de lavendel meegenomen en Rosa heeft voor couscous gezorgd in plaats van rijst. Buiten op het kleed wordt er ijverig gevoeld aan het mengsel en er ontstaat wat strubbeling onder de kinderen. Rosa besluit om ieder kind een los bakje te geven. Nadat de kinderen een poosje hebben gespeeld, bedenkt Maartje dat er wellicht water bij kan. Rosa haalt water en er wordt verder gekliederd. Nu kleeft de couscous aan alles en iedereen.

Ook de pedagogisch medewerkers zijn na gaan denken over hun eigen handelen: ze willen meer met de baby's naar buiten, maar vinden dit lastig. Hun zoektocht naar nieuwe activiteiten loopt parallel met de zoektocht van de natuurexpert die het ook niet goed weet. Samen proberen ze dingen uit. Beiden anticiperen vanuit hun eigen specifieke expertise op het verloop. Zo komen ze door co-constructie tot nieuwe vormen.



Van lesje naar kindeigen activiteit



Het is 9 uur 's ochtends. Bij de peutergroep zijn ze net klaar met een hapje als natuurexpert Joke binnenkomt. Ze wordt enthousiast ontvangen. Het laatste hapje wordt naar binnen gewerkt. Jassen en schoenen gaan aan en de kinderen gaan naar buiten om kennis te maken met zand. Niet het bekende zand van de zandbak, maar rivierzand, zand van het strand en aarde uit het bos waar de regenwormen nog in kruipen.

Joke heeft het allemaal meegenomen en buiten aan tafel gaan de kinderen voorzichtig voelen. Het start als een lesje. Joke vertelt over het zand en waar het vandaan komt en de kinderen luisteren, maar al snel nemen de kinderen zelf het initiatief. Als er een regenworm ontdekt wordt in de aarde, waar de kinderen met een mengelmoe van nieuwsgierigheid en afkeer op reageren, is het pedagogisch medewerkster Laura die aanmoedigt om de worm te bekijken. Ze pakt hem zelf vast en vraagt wie nog meer de worm vast wil houden. Na een poosje keert de aandacht terug naar de verschillende bakjes zand op tafel. Een van de peuters begint te mengen; licht zand op de donkere aarde. Haar voorbeeld krijgt navolging, ook andere kinderen gaan mengen en 'tekenen' met het zand. Na een paar minuten zijn alle peuters geconcentreerd bezig. Joke probeert haar verhaal voort te zetten, maar de aandacht is er niet meer. De kinderen gaan volledig op in het spel met zand. Joke zoekt oogcontact met Laura en zonder verder iets te zeggen besluiten ze de kinderen hun gang te laten gaan.

Wat zien we hier gebeuren?

- Wij zien dat Joke enthousiast ontvangen wordt door de pedagogisch medewerker en de kinderen. Joke is vaker geweest. Er is vertrouwen dat er iets leuks gaat gebeuren.
- Wij zien Joke vanuit haar kennis en haar pedagogisch kader de kinderen een lesje geven. Dit past niet in de werkwijze van de pedagogisch medewerker die meer vanuit de kinderen -kindvolgend- werkt, maar het is niet erg. Joke geeft zo invulling aan haar rol als natuurexpert.
- Wij zien Laura inspelen op de kinderen en ze uitnodigen om de worm vast te pakken. Hier zien wij de kindexpert in actie. Joke laat Laura dit stukje invullen.
- Wij zien de kinderen volledig de activiteit overnemen en gaan tekenen met het zand. Joke en Laura besluiten samen de kinderen hun gang te laten gaan; een gedeeld besluit. Deze gezamenlijke inbreng geeft de kinderen de ruimte om aan de activiteit die de volwassenen zijn gestart een eigen invulling te geven.

In dit voorbeeld zien we in een notendop een gezamenlijke manier van doen ontstaan, waarin beide experts elkaar niet alleen de ruimte geven om hun specifieke expertise te tonen, maar ook elkaars inbreng observeren en deze kennis meenemen in wat verder te doen. De ervaringen die de experts zo op doen in de activiteit met de kinderen en met elkaars 'eigen' manier van werken, leiden tot innovatieve keuzen. Zo ontstaat bij Joke het inzicht dat het beter is om de kinderen te laten, waardoor de kindvolgende werkwijze van Laura een weg vindt naar de lesjescontext van Joke, handeling I in figuur 2.





Figuur 2 Gezamenlijke expertise - van en met elkaar leren

Door deze ervaringen en het (non)verbale contact hierover wordt gaandeweg een gedeelde vernieuwende expertise ontwikkeld. Deze door co-constructie verworven kennis blijkt in het project de motor te zijn achter de veranderingen in de praktijk. Er ontstaat een gedeelde handelingsruimte met daarin handelingsmogelijkheden die nieuw zijn voor beide experts, K L M in figuur 2. Het leerschema is uitgebreid, want de experts leren nog steeds kennis, inzichten en vaardigheden toepassen die zij de ander zien gebruiken (DEI). Tegelijkertijd zien we bepaalde manieren van doen uitdoven, zoals bij Nathalie die niet langer bij voorbaat fietsjes buiten zet (C) en Joke die haar lesje laat varen (H). Tot slot zien we vanuit de samenwerking activiteiten ontstaan die noch de natuurexpert noch de kindexpert alleen had kunnen ontwikkelen en begeleiden, zoals het spel met de verschillende type zand en de tactiele activiteit voor de babygroep van Maartje en Rosa (L).



SAMENWERKEN OP BASIS VAN GELIJKWAARDIGE EXPERTROLLEN

De wijze waarop de expert van buiten en de kindexpert met elkaar samenwerken bepaalt hoe er wordt geleerd en daarmee de mate waarin de praktijk uiteindelijk verandert.

Je rol vinden



Als de IVN-vrijwilligers de eerste keer met de groep naar het bos gaan, spelen zij met de kinderen.. Nathalie, een van de pedagogisch medewerkers, houdt de kinderen in de gaten. Ik had ook wel leuk willen meedoen in plaats van opletten en organiseren", stelt Nathalie na afloop vast.

In dit voorbeeld hebben de IVN-vrijwilligers de leiding en assisteren de pedagogisch medewerkers. Nathalie heeft niet de rol heeft ingenomen die ze had willen hebben. Deze manier van doen is herkenbaar in het basisonderwijs. Ook daar zie je de expert van buiten zijn plan uitvoeren, terwijl de leerkracht hand- en spandiensten verleent, oplet, orde houdt en zich terug trekt indien het goed gaat.

In de loop van het project zien we de rol van de kindexperts verschuiven. Nathalie en haar collega's worden mede-uitvoerders, en nemen verantwoordelijkheid voor het inhoudelijk verloop van de activiteit. Dit zien we terug in het voorbeeld van Joke en Laura, waarin kindexpert Laura inspeelt op de kinderen en hen aanmoedigt om de gesignaleerde worm vast te pakken, waardoor de kindvolgende deskundigheid expliciet in de activiteit wordt gebracht.

De wijze van samenwerken verschilt op de kinderdagverblijven

We zien echter ook van meet af aan verschillen in de mate waarin de pedagogisch medewerkers van de twee kinderdagverblijven zich betrokken voelen bij de voorbereiding en uitvoering van de activiteiten. Bij het ene kinderdagverblijf melden de pedagogisch medewerkers al vroeg in de samenwerking bij het merendeel van de activiteiten dat er gezamenlijk wordt voorbereid. Bij de uitvoering assisteren deze pedagogisch medewerkers de IVN-vrijwilligers of voeren zij de activiteit samen uit.

Bij het andere kinderdagverblijf bereiden de IVN-vrijwilligers het merendeel van de activiteiten alleen voor en geven de pedagogisch medewerkers aan dat de uitvoering altijd in handen heeft gelegen van de vrijwilligers, waarbij zij een ondersteunende rol hebben ingenomen.



Beide experts dienen hun deskundigheid in te brengen in de samenwerking

Dit verschil kunnen we op grond van de resultaten niet verklaren. Wel is zichtbaar dat de stap naar praktijkinnovatie niet wordt genomen indien de natuurexperts sterk blijven leiden, en de pedagogisch medewerkers hun rol van kindexpert ondergeschikt maken aan de expertise van buitenaf door voornamelijk te assisteren. Dit blijkt uit het feit dat op kinderdagverblijf A waar pedagogisch medewerkers hun rol voornamelijk typeren als assisteren, de pedagogisch medewerkers hun praktijk buiten niet hebben veranderd, terwijl de pedagogisch medewerkers van kinderdagverblijf B, die hun rol vooral typeren als mede-uitvoerder, zeggen dit wel te hebben gedaan. Bovendien is op kinderdagverblijf A de samenwerking met de IVN'ers na de projectperiode gestopt, terwijl deze op kinderdagverblijf B doorloopt.

Samenwerken op basis van gelijkwaardigheid

In een samenwerking gericht op het veranderen van de pedagogische of onderwijspraktijk zijn het enthousiasme en de kennis van de expert van buiten van belang, maar evenzeer een gelijkwaardige verhouding tussen de expert van buiten en de kindexpert. Beiden dienen hun expertrol neer te zetten in de samenwerking. Dit betekent dat beiden actief zijn in de voorbereiding en uitvoering van de activiteit en hierin hun specifieke deskundigheid inbrengen. Maar ook dat beide experts nieuwsgierig zijn naar elkaars manier van werken en open staan om van en met elkaar te leren. Dit komt tot uitdrukking in het nemen van initiatieven, het uitproberen van nieuwe werkwijzen en het inspelen op situaties die zich voor doen in het gezamenlijke werk met de kinderen.

Eenrichtingsverkeer, bijvoorbeeld van natuurexpert naar kindexpert, blijkt in ons project minder effectief te zijn als aanjager voor verandering van de praktijk dan een wederzijdse interesse in elkaars expertise en het afstemmen van het handelen. Als de inbreng van expertise van buiten is bedoeld om de pedagogische of onderwijspraktijk duurzaam te veranderen dan maakt het project inzichtelijk dat er aandacht moet zijn voor de aard en kwaliteit van de samenwerking tussen de expert van buiten en de kindexpert. Het met elkaar bespreken van en reflecteren op de samenwerking kan daar een krachtig instrument in zijn, zeker als daarbij de besproken leerniveaus in ogenschouw worden genomen.

LITERATUUR

Bateson, G. (1972/2000). *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*. University of Chicago Press.

Hovinga (2007) Hovinga, D. (2007). *Ont-dekken en toe-dekken: leren over de veelvormige relatie van mensen met natuur in NME-leertrajecten duurzame ontwikkeling* (No. 55). CD-β Press, Utrecht.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.

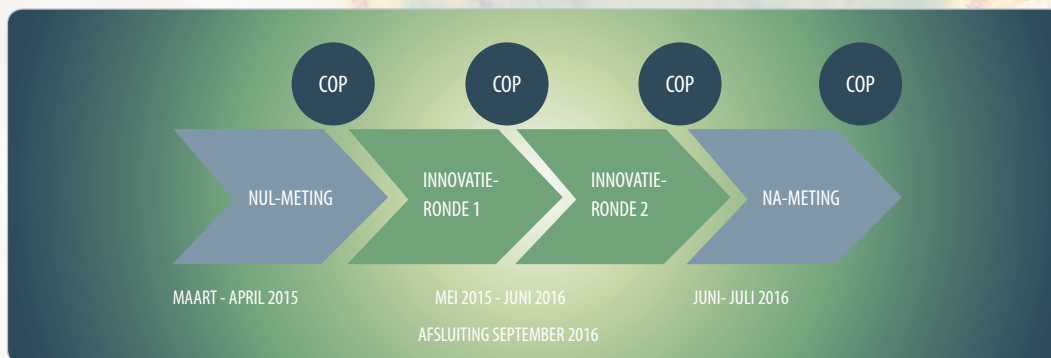


HET ONDERZOEKSPROJECT

In januari 2015 is het project *Leren omgaan met aanvaardbaar risico bij het gebruik van de buitenruimte in de kinderdagopvang* -door de deelnemers zelf getypeerd met: *Van Weten naar Doen* gestart waarin de samenwerking tussen 14 pedagogisch medewerkers van twee kinderdagverblijven (twee baby- en twee peutergroepen) en 8 vrijwilligers van het Instituut voor Natuureducatie en Duurzaamheid (IVN) centraal staat om het pedagogisch gebruik van de buitenruimte te verbeteren.

De kinderdagverblijven doen vrijwillig mee. De pedagogisch medewerkers erkennen het belang van naar buiten gaan en buitenspelen voor kinderen en staan open voor inbreng van buitenaf. Onderzocht is of pedagogisch medewerkers met vrijwilligers makkelijker de stap van dit weten naar doen kunnen maken.

Om de samenwerking te bevorderen werd gewerkt in een 'Community of Practice' (COP). Op elke locatie was een COP waaraan pedagogisch medewerkers, vrijwilligers en onderzoekers deelnamen. In de COP is gereflecteerd op de ontwikkelingen in het project ten aanzien van het gebruik van de buitenruimte, de exploratiemogelijkheden voor kinderen in buitenspel, en de samenwerking. Deze reflecties zijn geïnitieerd door de onderzoekers. Daarbij hebben de pedagogisch medewerkers en vrijwilligers tijdens een COP voorbereidingen getroffen voor nieuwe activiteiten in de buitenruimte.



Uitvoering onderzoek

De buitenactiviteiten zijn in twee innovatieronden uitgevoerd. Na elke activiteit vulden pedagogisch medewerkers en IVN-vrijwilligers een digitale vragenlijst in over de activiteit en de samenwerking. De resultaten ervan zijn besproken in de COP. Data voor bovenstaand artikel zijn afkomstig van deze reflecties en van videobeelden opgenomen tijdens buitenactiviteiten.

De gegevens zijn verzameld door middel van video-opnames van buitenactiviteiten, open en gesloten vragen over de samenwerking en geluidsopnames en aantekeningen van COP-bijeenkomsten.



COLOFON

Auteurs

Marian Joven & Dieuwke Hovinga
Auteursrechten voorbehouden Lectoraat Natuur
en Ontwikkeling Kind, Leiden 2017
www.hsleiden.nl/natuur-en-ontwikkeling-kind

Het onderzoeksproject *Leren omgaan met
aanvaardbaar risico bij het gebruik van de
buitenruimte in de kinderdagopvang* is
uitgevoerd door het Lectoraat Natuur en
Ontwikkeling Kind van de Hogeschool Leiden
en de Thomas More Hogeschool Rotterdam in
samenwerking met Ecologische Pedagogiek
Hogeschool Utrecht, IVN, en de kinderopvang-
organisaties Korein en Kober.

De subsidie voor het onderzoek is gegeven door
NWO als onderdeel van een Raak-publiek project.

Lectoraat Natuur & Ontwikkeling Kind

Het lectoraat is een samenwerkingsverband van
Hogeschool Leiden en Thomas More Hogeschool
Rotterdam, en zet zich in om natuur als
groeiruimte voor kinderen te verankeren in het
handelen van professionals in onderwijs,
kinderopvang en zorg, waarbij de nabije en direct
met ons leven verweven natuur als uitgangspunt
wordt genomen. Een vanzelfsprekend gebruik
van natuur als pedagogische ruimte in opvoeding
en onderwijs maakt een ommezwai mogelijk in
het denken: van deadlines naar lifelines.

