



INTERNATIONALE BESTSELLER

**THE ART
OF
POSSIBILITY**

Transformeer je professionele
en persoonlijke leven

Rosamund Stone Zander & Benjamin Zander

Rosamund Stone Zander
Benjamin Zander

THE ART OF POSSIBILITY

Transformeer je professionele
en persoonlijke leven

KOSM • S

Kosmos Uitgevers, Utrecht/Antwerpen

KOSM • S

www.kosmosuitgevers.nl



[kosmos.uitlegers](https://www.facebook.com/kosmosuitgevers)



[kosmosuitgevers](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Oorspronkelijke titel: *The Art of Possibility*

Oorspronkelijke uitgever: Harvard Business School Press

© 2000 Rosamund Zander & Benjamin Zander

Voor de Nederlandse taal:

© 2021 Kosmos Uitgevers, Utrecht/Antwerpen

Vertaling: Paul Janse

Omslagontwerp: Terry Jonathans

Vormgeving binnenwerk: www.intertext.be

Deze uitgave is tot stand gekomen dankzij een overeenkomst met Harvard Business Review Press

Kosmos Uitgevers vindt het belangrijk om op milieuvriendelijke en verantwoorde wijze met natuurlijke bronnen om te gaan. Bij de productie van het papieren boek van deze titel is daarom gebruikgemaakt van papier waarvan het zeker is dat de productie niet tot bosvernietiging heeft geleid.

ISBN 978 90 215 8297 9

ISBN e-book 978 90 215 8298 6

NUR 770

Alle rechten voorbehouden / All rights reserved

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, onlinepublicatie of op welke andere wijze en/of door welk ander medium ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Noch de maker, noch de uitgever kan echter aansprakelijk gesteld worden voor eventuele schade als gevolg van eventuele onjuistheden en/of onvolledigheden in deze uitgave.

De uitgever heeft ernaar gestreefd de rechten van derden zo goed mogelijk te regelen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich tot de uitgever wenden.

Inhoud

Uitnodiging tot mogelijkheden	7
Op reis	9
Oefeningen in mogelijkheden	17
1. Het is allemaal verzonnen	19
2. Een universum van mogelijkheden betreden	27
3. Een tien geven	35
4. Een bijdrage zijn	69
5. Leiden vanaf elke plek	83
6. Regel nummer 6	97
7. Hoe de dingen zijn	119
8. Passie de ruimte geven	135
9. Een vonk opwekken	145
10. Het speelbord zijn	163
11. Mogelijkheden kaderen	185
12. Het wij-verhaal vertellen	207
Coda	225
Dankwoord	227
Over de auteurs	231

Uitnodiging tot mogelijkheden

Ben: ‘Ober,’ zei ik, in een uitbundige bui, ‘mijn leven is volmaakt, maar ik heb geen mes.’

Ik was met een vriend aan het ontbijten tijdens een van mijn bezoeken aan Londen als gastdirigent van het Philharmonia Orchestra. Achter me hoorde ik gegiechel en toen ik me omdraaide, ving ik de blik op van een meisje van een jaar of twaalf met een typisch Engels bloempotkapsel. We glimlachten en ik ging weer verder met mijn gesprek en mijn ontbijt.

De volgende dag kwam ik de jongedame weer tegen in de ontbijtzaal en ik stopte om een praatje te maken.

‘Goeiemorgen. Hoe gaat het vandaag met jou?’

Ze strekte haar rug een klein beetje, hield haar kin wat scheef en antwoordde met glinsterende ogen.

‘Volmaakt,’ zei ze.

Later, toen ze met haar ouders vertrok, zei ik met een knipoog: ‘Maak er een volmaakte dag van!’

‘Doe ik!’ antwoordde ze, alsof dat iets was waar ze zo maar voor kon kiezen.

En ze ging op pad in een universum van mogelijkheden.

Op reis

Dit is een ongewoon zelfhulpboek. Het is geen zelfhulpboek dat strategieën presenteert om de hindernissen van de competitieve wereld te overwinnen en vooruit te komen. Dit boek heeft tot doel de lezer de middelen te geven om aan die wereld van strijd te ontstijgen en op pad te gaan in een uitgestrekt universum van mogelijkheden. Ons uitgangspunt is dat veel van de omstandigheden die ons in ons dagelijks leven lijken te blokkeren, gebaseerd zijn op een kader van aannames dat we met ons meedragen. Teken een ander kader rond dezelfde omstandigheden en er komen nieuwe wegen in beeld. Vind het juiste kader en buitengewoon presteren wordt iets doodgewoons. In elk hoofdstuk van dit boek presenteren we een ander facet van deze benadering en beschrijven we een oefening om mogelijkheden binnen handbereik te brengen.

De samenwerking

Wij, de auteurs Ben en Roz, hebben deze visie ontwikkeld vanuit twee verschillende perspectieven die elkaar aanvullen. Ben is dirigent van het Boston Philharmonic Orchestra, docent en een zeldzaam bedreven spreker, die vol passie werkt met orkesten, toehoorders bij voordrachten en het grote publiek. Hij heeft een onbegrensde energie om mensen te verleiden buitengewoon te presteren en elke onderneming tot een goed einde te brengen. In de muziek, in zijn spreken en in zijn daden vindt hij het tempo dat ons in be-

weging brengt. Ben beweegt in harmonie met het tempo van de transformatie. Om ons allemaal verder te helpen, speelt hij onze geest en ons hart en overtuigt hij ons door middel van verhalen, humor en muziek. Hij is de uitbundige publieke stem van dit samenwerkingsverband.

Roz functioneert in een intieme omgeving. Ze heeft een privépraktijk in gezinstherapie, leidt vaardigheidsgroepen en werkt in allerlei settings met mensen om problemen en conflicten te transformeren. Ze besteedt veel aandacht aan de verhalen die mensen vertellen over wie ze zijn en hoe hun wereld in elkaar zit, en ze reikt instrumenten aan waarmee mensen zichzelf en hun omstandigheden een andere naam kunnen geven. Heel vaak leidt dit tot een resultaat dat meer is dan waarop mensen durven te hopen. Zij luistert hoe mensen naar iets nieuws verlangen en omstandigheden benoemen die ze missen, en ze helpt hen een kader te scheppen dat deze omstandigheden mogelijk maakt. Roz beoefent de kunst van het mogelijke ook als landschapsschilder en schrijver. In dit boek voorziet ze de thema's van een kader terwijl de verschillende stemmen de verhalen van elkaar overnemen.

We werken samen als team. Bens publieke activiteiten confronteren hem vaak met uitdagende situaties die vragen om een nieuw soort leiderschap en nieuwe conceptuele kaders. Als de vragen die hij aan Roz voorlegt breed toepasbaar lijken, gaat zij naar de tekentafel om een aanpak te schetsen. Hij probeert deze nieuwe ontwerpen dan uit in zijn activiteiten. Dit is de essentie van onze stimulerende samenwerking, die voortdurend in beweging is. Samen zijn we ervan overtuigd dat er veel meer mogelijk is dan men gewoonlijk denkt.

De opzet

Het aanbod van de Harvard Business School Press om dit boek te schrijven voor zowel zakelijk als algemeen publiek was een zeldzame kans, een kans die mensen in de kunstwereld niet vaak krijgen. Van oudsher worden kunstenaars door belangrijke instellingen ingezet om gevestigde principes van een emotionele waarheid te voorzien. In onze nieuwe mondiale samenleving heeft geen enkele instelling echter het breed geaccepteerde gezag om waarden en richting te creëren voor de meeste mensen. Markten in vrije samenlevingen nemen in hoog tempo de rol van regeringen en religieuze instellingen over als de entiteiten met de hoogste autoriteit. En markten hanteren geen waarden; ze praten niet in menselijke taal. De kunsten kunnen hier grenzen verleggen, door het menselijk bewustzijn een rol te geven in deze product- en kapitaalstromen, door onze interpersoonlijke verbindingen te stimuleren en nieuwe deuren te openen voor verzinsels en oefeningen.

Revolutionaire verschuivingen in de operationele structuren van onze wereld lijken te vragen om nieuwe definities van wie we zijn en waarvoor we hier zijn. Omdat een verkiezing in Europa, een financiële beslissing in Tokio of een ongewoon warme golfstroom in de Stille Oceaan rechtstreeks van invloed kan zijn op levens overal ter wereld, is het de vraag in hoeverre we zelf kunnen bepalen wat we doen en hoe we ons leven inrichten. Ons normale perspectief op onszelf kan zelfs ondermijnend werken op onze invloed op de dingen. Dit is dus een boek met suggesties voor nieuwe manieren om onszelf, anderen en de wereld waarin we leven te definiëren – manieren die misschien geschikter zijn voor de uitdagingen van onze tijd. We gebruiken metaforen uit de muziek en andere kunsten. Kunst gaat immers over een nieuwe kijk op onszelf, het creëren van verrassende contrasten, emotionele openingen, verrassende aanwezigheden en routes naar het eeuwige.

De visie

Net als een muziekstuk heeft dit boek een lange melodielijn, een thema waarop elk hoofdstuk een variatie is. De lange lijn verbeeldt een wereld waarin het conflict tussen het individuele en het collectieve – dat inherent is aan onze alledaagse werkelijkheid – wordt opgelost. In deze visie speelt de unieke expressie van een individu een integrale en constructieve rol bij het uitzetten van een richting voor de groep, en eigenlijk voor de hele mensheid. De lange lijn is de mogelijkheid om de diepte in te gaan en te zien wat het beste is voor ons allemaal, wat de volgende stap is. Elk hoofdstuk biedt een eigen oefening voor het realiseren van die visie. Elke oefening biedt een kans voor persoonlijke ontwikkeling die niet alleen het leven van de lezer kan verbeteren, maar ook de organisaties en relaties waar hij of zij toe behoort. Deze oefeningen zijn net zo relevant voor een bedrijf als voor een huwelijk; net zo relevant voor diplomatie als voor familiegeschillen.

Oefeningen

In maatschappij en bedrijfsleven wordt gehandeld op basis van bepaalde aannames – gedeelde inzichten die zijn geëvolueerd vanuit oudere overtuigingen en omstandigheden. Die aannames veranderen niet altijd mee als de omstandigheden veranderen, en oude overtuigingen blijven veelal overeind staan. Ons dagelijks handelen voelt goed en betrouwbaar aan voor ons, ook al is het vaak niet meegeëvolueerd met veranderingen in de omstandigheden. Precies zo ontstaat een bedrijfscultuur en blijft zij soms nog lang in stand terwijl ze allang niet meer nuttig is.

In dit boek worden oefeningen beschreven die transformationeel zijn, ingaan tegen deze oude aannames: de oefen-

DE EERSTE OEFENING

Het is allemaal verzonnen

Een schoenenfabriek stuurt twee marketingexperts ter verkenning naar een gebied in Afrika om de kansen voor bedrijfsuitbreiding te bestuderen.

De een stuurt een telegram met de woorden
TOESTAND HOPELOOS – STOP – NIEMAND
DRAAGT SCHOENEN

De ander schrijft triomfantelijk:

GEWELDIGE KANSEN – STOP – ZE DRAGEN
GEEN SCHOENEN

Beide marketingexperts zien geen schoenen. Voor de een bewijst dat de hopeloosheid van de situatie, voor zijn collega wijzen dezelfde omstandigheden op overvloed en mogelijkheden. Ze hebben allebei hun eigen perspectief, ze maken er allebei een ander verhaal van. In feite ervaren we het hele leven in een narratieve vorm; het is een verhaal dat we vertellen.

De wortels van dit fenomeen gaan veel dieper dan alleen houding of persoonlijkheid. Neurowetenschappelijke experimenten hebben aangetoond dat we de wereld ongeveer in deze volgorde begrijpen: eerst geven onze zintuigen selectieve informatie door over wat er buiten ons gebeurt, daarna construeert het brein zijn eigen simulatie van de gewaar-

wordingen en pas dan, als derde, hebben we onze eerste bewuste ervaring van de omgeving. De wereld bereikt ons bewustzijn in de vorm van een kaart die al getekend is, een verhaal dat al verteld is, een hypothese, een constructie van eigen makelij. In een klassiek geworden experiment uit 1953 zagen de verbaasde onderzoekers dat het oog van een kikker slechts vier soorten fenomenen kan waarnemen:¹

- heldere contrastlijnen;
- plotselinge veranderingen in de verlichting;
- omtrekken in beweging;
- curves van omtrekken van kleine, donkere objecten.

Een kikker ‘ziet’ zijn moeders gezicht niet, neemt geen zons-
ondergang waar, en onderscheidt geen kleurnuances. Hij
‘ziet’ alleen wat hij moet zien om te kunnen eten en om niet
opgegeten te worden: kleine smakelijke insecten of de plot-
selinge beweging van een ooievaar die zijn kant op komt.
Het oog van de kikker levert uiterst selectieve informatie
aan zijn hersenen. De kikker neemt alleen datgene waar wat
past in zijn aangeboren waarnemingscategorieën. Ook men-
senogen zijn selectief, al zijn ze vele malen complexer dan
kikkerogen. We denken dat we ‘alles’ kunnen zien, totdat we
ons herinneren dat bijen patronen in ultraviolet licht op
bloemen waarnemen en dat uilen in het donker kunnen
zien. De zintuigen van elke soort zijn afgestemd op informa-
tie die cruciaal is voor hun overleving – honden horen fre-
quenties die buiten ons gehoorbereik liggen, insecten pik-
ken moleculaire geurstoffen op die worden verspreid door
potentiële partners op grote afstand.

¹ J.Y. Lettvin, H.R. Maturana, W.S. McCulloch en W.H. Pitts, ‘What the Frog’s Eye Tells the Frog’s Brain’, *Proceedings of the IRE* 47 (1940-1951), p. 1959, geciteerd door Tor Nørretranders, *The User Illusion*, vert. Jonathan Sydenham (New York: Viking Penguin, 1991), pp. 192-193.

We nemen alleen datgene waar waartoe we geprogrammeerd zijn, en ons bewustzijn wordt verder beperkt door het feit dat we alleen de waarnemingen herkennen waarvoor we ‘mentale kaarten’ of categorieën hebben.

De Britse neuropsycholoog Richard Gregory schrijft: ‘De zintuigen geven ons geen direct beeld van de wereld; ze leveren alleen materiaal waarmee we hypothesen kunnen controleren over datgene waarmee we worden geconfronteerd.’² En neurofysioloog Donald O. Hebb: ‘De “echte wereld” is een construct, en sommige eigenaardigheden van het wetenschappelijk denken worden begrijpelijker wanneer we dit feit onderkennen (...) Einstein zelf vertelde Heisenberg in 1926 dat het onzin was om een theorie te baseren op alleen waarneembare feiten: “In werkelijkheid gebeurt precies het tegenovergestelde. De theorie bepaalt wat we kunnen waarnemen.”’³

We zien een kaart van de wereld, niet de wereld zelf. Maar wat voor soort kaart tekent het brein van nature? Het antwoord komt van een van de grondslagen van de evolutie, de *survival of the fittest*, ofwel natuurlijke selectie. Het brein tekent een kaart die over ons overleven gaat, en die zodanig geëvolueerd is dat hij allereerst informatie geeft over onmiddellijke gevaren voor lijf en leden, het onderscheid tussen vriend en vijand, eten en drinken en voortplanting. We zien de wereld keurig gesorteerd en verpakt, verrijkt door de culturele categorieën waarin we leven, door wat we leren en door de betekenis die we vormen uit de unieke reis die ieder van ons maakt.

² Richard L. Gregory, *Eye and Brain: The Psychology of Seeing*, 4e ed. (Princeton University Press, 1990), pp. 21-22, geciteerd door Nørretranders, *The User Illusion*, p. 186.

³ D.O. Hebb, ‘Science and the World of Imagination’, *Canadian Psychology* 16 (1975), pp. 4-11.

Kijk maar eens hoe grondig de kaart en zijn categorieën onze perceptie bepalen. In een beroemd experiment kregen Me'en uit Ethiopië voor het eerst foto's van mensen en dieren te zien, maar ze konden het tweedimensionale beeld niet 'lezen'. Ze betastten het papier, besnuffelden het, verkreukelden het en luisterden naar het knisperende geluid; ze scheurden er kleine stukjes af en kauwden erop om het te proeven.⁴ Moderne mensen stellen het fotografische beeld echter gemakkelijk gelijk aan het gefotografeerde object, ook al lijken de twee slechts in zeer abstracte zin op elkaar. Een man die Pablo Picasso herkende in de trein vroeg de schilder waarom hij de mensen niet schilderde 'zoals ze werkelijk zijn'. Picasso vroeg wat hij met die uitdrukking bedoelde. De man pakte zijn portemonnee, haalde er een foto van zijn vrouw uit en zei: 'Dat is mijn vrouw.' Picasso antwoordde: 'Is ze niet nogal klein en plat?''⁵

Wat de Me'en in handen hadden, was voor hen geen 'foto'. Ze zagen alleen glanzend papier. Alleen door de conventies van het moderne leven kunnen wij het beeld op een foto zien. Wat Picasso betreft, die kon het kiekje zien als een artefact, als iets anders dan wat het voorstelde.

Onze geest zit bovendien zo in elkaar dat we van gebeurtenissen verhaallijnen breien, of er nu wel of geen verband tussen is. In onze dromen weven we vaak ervaringen uit verschillende delen van ons leven bij elkaar tot verhalen. In ons wakende leven bedenken we rationele en plausibele redenen voor onze handelingen, geleid door de logica van oorzaak en gevolg, of deze 'redenen' nu wel of niet een juiste weergave zijn van de echte motivatie. Uit experimenten met mensen met een beschadiging van de hersenbalk die de twee grote

⁴ J.B. Derogowski, 'Real Space and Represented Space: Cross-Cultural Perspectives', *Behavioral and Brain Sciences* 12 (1989), p. 57, geciteerd door Nørretranders, *The User Illusion*, p. 187.

⁵ Heinz R. Pagels, *The Dreams of Reason* (New York: Bantam, 1988), p. 163, geciteerd door Nørretranders, *The User Illusion*, p. 188.

hersenhelften met elkaar verbindt, blijkt dat als de rechterkant wordt gevraagd om bijvoorbeeld een deur dicht te doen, de linkerkant, die niet op de hoogte is van de instructie, een ‘reden’ geeft waarom hij de handeling uitvoert, bijvoorbeeld dat het tochtte.⁶

Naar dergelijke verschijnselen verwijzen we met de slagzin voor dit hoofdstuk: ‘Het is allemaal verzonnen’. We bedoelen hiermee: het is toch allemaal verzonnen, dus we kunnen net zo goed een verhaal of zingevingskader verzinnen dat onze levenskwaliteit en het leven van de mensen om ons heen verbetert.

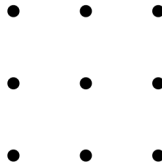
De meeste mensen begrijpen wel dat verschillende personen en verschillende groepen de wereld anders interpreteren, net zoals er cultuurverschillen zijn. Pas als we er rekening mee houden dat we de werkelijkheid altijd interpreteren, kunnen we tot een betrouwbare waarheid komen. De frase ‘het is allemaal verzonnen’ verwijst echter naar een nog fundamentele notie: dat we de wereld waarnemen via de geëvolueerde structuren van de hersenen. De betekenissen die onze geest construeert, kunnen breed gedeeld en nuttig voor ons zijn, maar soms hebben ze weinig te maken met de wereld zelf. Hoe kunnen we bovendien weten hoe betrouwbaar die betekenissen zijn?

Zelfs in de wetenschap – die vaak al te eenvoudig wordt omschreven als een ordelijk proces van kennisvergarig op basis van eerder ontdekte waarheden – moeten we theoretische constructies die we eerder als waarheid accepteerden, soms radicaal verschuiven om nieuwe feiten in te passen. In de newtoniaanse wereld zien we rechte lijnen en krachten; in het einsteiniaans universum zien we gekromde ruimte-tijd en relativiteit. De newtoniaanse visie geldt nog steeds, maar alleen als een speciaal geval onder bepaalde voorwaar-

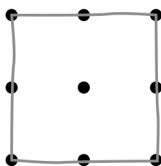
⁶ Michael Gazzaniga, *The Social Brain* (New York: Basic Books, 1985), pp. 70-72.

den. Elk nieuw paradigma geeft ons de mogelijkheid om verschijnselen te ‘zien’ die voorheen voor ons net zo onzichtbaar waren als de kleuren van de zonsondergang voor de kikker.

Om meer inzicht te krijgen in wat we bedoelen met een kaart, een kader of een paradigma, gaan we de beroemde negenstippenpuzzel, die veel lezers wel zullen kennen, nog eens bekijken. In deze puzzel moeten we alle negen stippen met vier rechte lijnen verbinden, zonder de pen van het papier te halen. Als je de oplossing nog niet kent, of nog niet hebt gezien, probeer het dan eerst zelf eens.

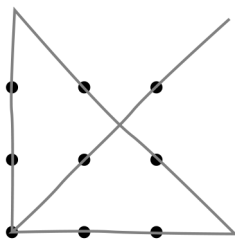


Als je het nog nooit gezien hebt, probeer je waarschijnlijk de puzzel op te lossen binnen de ruimte van de stippen, doordat je de buitenste stippen ziet als buitengrens van de puzzel. De puzzel illustreert een universele neiging van de menselijke geest, namelijk de behoefte om gegevens in categorieën te sorteren om ze te kunnen waarnemen. Je hersenen classificeren de negen stippen direct als een tweedimensionaal vierkant. En daar blijven ze zitten, als nagels in de doods-kist van alle andere mogelijkheden, en vormen ze een box met een stip in elk van de vier hoeken, ook al is er helemaal geen box getekend.



Bijna iedereen voegt die context toe aan de instructies, bijna iedereen hoort: 'Verbind de stippen met vier rechte lijnen zonder de pen van het papier te halen, binnen het vierkant dat wordt gevormd door de buitenste stippen.' En binnen dat kader is er geen oplossing. Als we echter aan de oorspronkelijke instructie de zin 'Je mag het hele vel papier gebruiken' toevoegen, zie je ineens andere mogelijkheden.

De ruimte buiten de stippen lijkt het uit te schreeuwen: 'Hé, trek hier eens wat lijnen!'



De door onze geest gecreëerde kaders bepalen – en beperken – wat we als mogelijk waarnemen. Problemen, dilemma's, doodlopende wegen waar we mee te maken krijgen, lijken onoplosbaar zolang we binnen een bepaald kader of perspectief kijken. Vergroten we de box of brengen we een ander kader aan rondom de gegevens, dan verdwijnen problemen en maken ze plaats voor nieuwe kansen.

Deze benadering, die we aanduiden met de slagzin 'het is allemaal verzonnen', is de fundamenteelste oefening van dit hele boek. Als je aan deze slagzin denkt, besef je dat letterlijk alles in je leven een verhaal is dat je vertelt. Bedenk

ook dat elk verhaal dat je vertelt gebaseerd is op een netwerk van verborgen aannames. Naarmate je leert om deze verhalen op te merken en te onderscheiden, leer je hoe je de barrières van elke 'box' van ongewenste omstandigheden kunt doorbreken. Je leert hoe je andere omstandigheden of narratieven kunt creëren die jou ondersteunen bij het leven dat jij voor ogen hebt voor jezelf en voor de mensen om je heen. We bedoelen niet dat je zomaar van alles tevoorschijn kunt toveren. We bedoelen dat je het kader kunt verschuiven naar een kader met onderliggende aannames die de door jou gewenste omstandigheden mogelijk maken. Baseer je gedachten en daden op het nieuwe kader en kijk wat er gebeurt.

De oefening

Een simpele manier om 'het is allemaal verzonnen' te oefenen is jezelf deze vraag stellen:

Welke aanname doe ik,
Zonder het te beseffen,
Die mij geeft wat ik zie?

Heb je op die vraag een antwoord, stel jezelf dan de volgende vraag:

Wat kan ik nu verzinnen,
Dat ik nog niet verzonnen heb,
En dat me andere keuzes zou geven?

Vervolgens kun je ruimtes gaan verzinnen, zoals het papier rond de negen stippen, waar vier lijnen het werk van vijf kunnen doen.

Dat brengt ons bij de tweede oefening, waarin we een nieuw universum voor ons leven gaan verzinnen, een universum van mogelijkheden.

Een overtuigend pleidooi om continu in mogelijkheden te denken

The Art of Possibility is een levensstijl waarbij je structureel op zoek gaat naar kansen en je niet uit het veld laat slaan door tegenslag.

In deze inspirerende klassieker presenteren therapeut Rosamund Stone Zander en dirigent Benjamin Zander twaalf uitgangspunten waarmee je de creativiteit in alles wat onderneemt kunt vergroten, of dat nu qua werk of in je privéleven is.

Van denken in schaarste en belemmeringen naar denken in kansen en mogelijkheden. Door middel van opbeurende verhalen, voorbeelden (bijvoorbeeld iedere leerling bij de start van het schooljaar een tien geven) en persoonlijke anekdotes laten de Zanders zien dat er veel meer mogelijk is dan in eerste instantie lijkt.



**KOS
M•S**

NUR 410

Kosmos Uitgevers,
Utrecht/Antwerpen