

# **Neuroleiderschap**

Van macht naar kracht

**Guido de Valk**

© 2015 Futuro Uitgevers BV, Amsterdam

Eindredactie: interIM REdactie, Den Haag  
Correctie: Elibro Tekst & Redactie  
Vormgeving en zetwerk: az grafisch serviceburo b.v., Den Haag  
Afbeeldingen: Lolt Design Delft  
Auteursfoto: CB Berghouwer

ISBN 9789492221209  
NUR 801

Mail: [welkom@futurouitgevers.nl](mailto:welkom@futurouitgevers.nl)

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Futuro Uitgevers BV en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

[www.futurouitgevers.nl](http://www.futurouitgevers.nl)   [www.twitter.com/futurouitgevers](https://www.twitter.com/futurouitgevers)   [www.facebook.com/futurouitgevers](https://www.facebook.com/futurouitgevers)

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	5
<b>Deel 1: De theoretische basis</b>	13
1. De transitie naar de leider die past bij deze tijd	15
2. Basisstructuur en werking van de hersenen	23
3. Zes uitgangspunten in het hart van neuroleiderschap	37
4. De interne leider versus de volger	55
<b>Deel 2: Praktische toepassing</b>	67
5. Persoonlijke effectiviteit	69
6. Leidinggeven aan anderen met het brein in gedachten	85
7. Bied veiligheid	87
8. Bied ruimte	99
9. Bied uitdagingen	105
10. Bied focus	111
11. Bied compassie	117
<b>Epiloog, van intentie naar actie</b>	125
<b>Over de auteur</b>	129



# Inleiding

In 1999 ben ik aan mijn derde managementfunctie begonnen. Ik had daarvoor ruim vijf jaar managementervaring opgedaan in een omgeving (de zorg voor asielzoekers) die zich kenmerkte door een grote betrokkenheid van de medewerkers. Ik vond het aangenaam en comfortabel om leiding te geven aan intrinsiek gemotiveerde mensen.

Ik vroeg mij toen wel af of het veel verschil zou uitmaken in welke omgeving je leidinggeeft. Daarom ben ik toen expliciet op zoek gegaan naar een managementpositie bij een semioverheidsinstelling die bekendstond om zijn bureaucratie. Bureaucratie past helemaal niet bij mij en ik wilde graag weten in hoeverre ik ook een mensgerichte en inspirerende leider kon zijn in een procesgestuurde, bureaucratische organisatie vol hoogopgeleide mensen zoals juristen, artsen en andere academici. Ik wilde onderzoeken of ik ook in een dergelijke omgeving in staat was om met een betrokken team mooie resultaten te boeken.

5

Ik werd toen hoofd van een afdeling die zich bezighield met beleidsvraagstukken in de verzekerde zorg. Binnen mijn directie waren zes van dergelijke afdelingen. Ik wilde graag goed samenwerken met de managers van andere afdelingen en probeerde in het begin goede relaties op te bouwen met mijn collega's. Een van de managers van een andere afdeling had problemen en ik bood mijn hulp aan. Echter, deze hulp werd resoluut afgewezen. Ik begreep er weinig van, totdat ik op onderzoek uitging en tot de conclusie kwam dat men helemaal niet gewend was dat je elkaar hielp. De cultuur was dat je je vooral met je eigen afdeling en met je eigen dossiers bezighield.

Ongeveer een jaar later kwam ik in een diepgaand gesprek terecht met een manager van een andere directie. Hij hekelde mijn managementstijl, omdat ik te veel met mijn mensen bezig was, en hij vond dat ik me veel inhoudelijker met de dossiers moest bemoeien. Ik weet dat ik hier nog lang over heb nagedacht. Ik hoorde wat hij zei, maar ik begreep niet hoe ik een manager kon zijn als ik niet met de mensen bezig was. Ik heb mijn managementstijl niet aangepast.

Na zes jaar was er een grote reorganisatie gaande waarbij twee posities van de directie vacant werden. Ik heb geprobeerd om een van deze posities te krijgen, maar helaas ben ik dat niet geworden. Ik kreeg als reden voor afwijzing dat ik nog niet klaar was voor deze directiefunctie, omdat mijn leiderschapsstijl te mensgericht was. Ik moest eerst meer ervaring opdoen in het besturen van systemen en processen. Ik heb toen besloten ontslag te nemen.

Als ik terugkijk op mijn ervaring bij de semioverheidsinstelling, had ik het toen echt anders aan moeten pakken. Ik was me onvoldoende bewust van de bedreiging van mijn manier van leidinggeven. Ik was te weinig bezig om verbinding te zoeken. Ik miste de kennis van de hersenen om de aansluiting te vinden.

6 Een jaar later ben ik mijn eigen bedrijf gestart dat tot doel heeft om mensgericht leiderschap op de werkvloer te bevorderen door coaching en training. De bedrijven die vlak na de start van mijn onderneming van mijn diensten gebruikmaakten, waren bedrijven die ook echt aan de slag wilden met mensgericht leiderschap. Mijn drijfveer was echter niet zozeer om deze groep managers te coachen en te trainen, maar vooral om leiders te inspireren die nog niet zo veel hebben met 'nieuw leiderschap'. Hierdoor werd in mij een stemmetje wakker dat mij stimuleerde om op zoek te gaan naar andere manieren van coaching en training. Een manier die meer aansloot bij de groep managers die ik in mijn laatste baan was tegengekomen. Een aanpak die meer aansloot bij managers die wellicht ook graag mensgericht willen leidinggeven, maar die er om een of andere reden toch te weinig vorm aan kunnen geven.

Ik kwam tijdens mijn zoektocht in aanraking met neuroleiderschap. Ik wist intuïtief dat neuroleiderschap de bestemming was van mijn zoektocht. Neuroleiderschap is een opkomend vakgebied dat de kennis uit de hersenwetenschap gebruikt om een effectieve leider te zijn. Gezien mijn medische achtergrond, past dit erg goed en sindsdien zijn mijn coaching en training dan ook gebaseerd op deze kennis. Neuroleiderschap laat in essentie zien dat mensgericht leiderschap effectief leiderschap is. Door neuroleiderschap wordt mensgericht leiderschap voor iedereen toegankelijk. Managers die op zich moeite hebben met softe en vage termen, zoals mensgerichtheid, verbinding, betrokkenheid en compassie op de werkvloer, krijgen tools aangereikt om dit in de dagelijkse praktijk toe te passen.

Hoe je door de kennis uit de hersenwetenschappen een mensgerichte leider kunt worden, is de rode draad van dit boek. Leiderschap gaat vooral

over gedrag. Het is ontegenzeggelijk zo dat ons gedrag *voornamelijk* bepaald wordt door ons brein. Je gedrag, je attitude of je acties worden namelijk gestuurd vanuit het brein. Veranderingen in het brein zorgen voor verandering in gedrag. Dat zie je ook bij veel hersenziektes. Zo gaat een hersenbloeding vaak gepaard met verandering in gedrag. Daarom is het brein het belangrijkste instrument van een manager. Hoe een manager spreekt, hoe hij zich gedraagt, hoe hij zich voelt, dit alles wordt bepaald door dit prachtige orgaan.

Veel gedrag van de manager is reflexmatig, onbewust en routinematig. Uit eigen ervaring en gebaseerd op diverse wetenschappelijke onderzoeken weet ik dat wij zelf ook een rol, noem het een eigen wil, hebben. Er moet derhalve iets zijn wat ons brein aanstuurt. Ik noem dat bewustzijn. Het bewustzijn voedt onze wil. Als we bewustzijn ontwikkelen, kunnen we zelf keuzes maken hoe we willen reageren. Het maken van deze keuzes en het verankeren van deze keuzes in nieuw gedrag – door nieuwe netwerken in het brein aan te maken – binnen de context van een organisatie, is een belangrijk aspect van neuroleiderschap.

7

Uit kennis van de neurowetenschappen blijkt dat onze hersenen plastisch zijn. Deze plasticiteit betekent dat de onderlinge verbindingen tussen de diverse neuronen continu in beweging zijn en zich continu aanpassen. We zijn bezig te veranderen en te ontwikkelen. Het brein is doorlopend nieuwe verbindingen tussen de neuronen in de hersenen aan het maken. De combinatie van ons bewustzijn en de werking van de hersenen geeft ons de mogelijkheid, en wellicht ook wel de plicht, om van onszelf een steeds beter mens te maken en ook van onze medewerkers een steeds beter mens te maken.

Door ons brein en de werking van ons brein goed te kennen, ben ik ervan overtuigd dat je het verschil kunt maken. Met ons brein in actie zijn we namelijk goed in staat om ons eigen gedrag, onze eigen attitude en onze eigen emoties prima te beïnvloeden. Dat is ook de kern van neuroleiderschap. Door het toepassen van kennis uit de breinwetenschap kun je je eigen gedrag en het gedrag van anderen ten positieve (maar natuurlijk ook ten negatieve) beïnvloeden.

Met de kennis over het bewustzijn en het brein is het zeer goed mogelijk om de transitie in het managementland te entameren. De houdbaarheidsdatum van het huidige leiderschap is namelijk verlopen. Het wordt steeds duidelijker dat als je wilt slagen in de 21ste eeuw, zowel privé als professio-

neel, je je niet moet onderscheiden in *wat* je doet, maar door *wie je bent*, *waarom je het doet* en *hoe je het doet*. Van *wat* naar *hoe* en *waarom*!

Simon Sinek legt dit uit aan de hand van de producten van Apple. Als je vanuit het 'wat' kijkt, maakt Apple computers, smartphones, et cetera. Maar daarmee onderscheiden ze zich niet. Het is een bedrijf dat het verschil wil maken! En daarom zorgen zij elke keer dat hun nieuwe producten daadwerkelijk ons leven beïnvloeden. Ze willen de status quo van de gebruiker beïnvloeden. Deze transitie hebben zij als geen ander goed vormgegeven.

Tot nu toe zijn managers meestal de *superpresteerders* van het bedrijf. Zij zorgen ervoor dat de dagelijkse doelen worden gerealiseerd. Over het algemeen gaat het hier ook over numerieke en winstdoelen. Echter, de rol van de manager is niet meer alleen bezig zijn met het realiseren van dagelijkse doelen. Een professional weet heel goed hoe hij deze doelen moet realiseren. Daar heeft hij geen manager voor nodig. De rol van de manager is wezenlijk aan het veranderen.

8

Het werk verandert en de werkverhoudingen ook. Bij een veranderende werkomgeving hoort een ander leiderschap. Laten we eerst eens kijken naar de belangrijkste trends in arbeidsland.

- Mensen gaan steeds vaker thuis werken, de scheiding tussen werk en privé vervaagt.
- Steeds meer zullen flexibele contracten worden ingezet, managers zullen steeds vaker een wisselend personeelsbestand moeten aansturen.
- Toenemende digitalisering zal ervoor zorgen dat bepaalde banen ophouden te bestaan. Mede door snelle technologische ontwikkelingen wordt de levensduur van een baan met een bepaalde inhoud korter.
- Informalisering, toepassing van ICT en een stijgend opleidingsniveau van de beroepsbevolking vergemakkelijken een ontwikkeling naar 'high performance' arbeidsorganisaties (minder hiërarchisch, meer autonomie voor de werknemer, afrekenen op prestaties), waarbij verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden kunnen worden gedecentraliseerd. Managementlagen verdwijnen.
- De functie van manager verdwijnt. Het wordt steeds meer een rol in plaats van een functie. Managers zijn bezig met het inzetten van mensen op hun kwaliteiten zodat ze output leveren voor de organisatie. Werd vroeger het beste jongetje van de klas de manager, nu zal je meer en meer gekozen worden omdat je toegevoegde vanuit leiderschaps-perspectief toevoegt.



- De demografische verschuivingen zetten door. Naar verwachting zal de vergrijzing rond 2040 haar top bereiken als bijna 29 procent van de bevolking 65 jaar of ouder is. Er zal derhalve een toename zijn van het aandeel 55-plussers in de beroepsbevolking.
- Het aandeel allochtonen in de beroepsbevolking zal verder toenemen. Dit komt deels door de voortgaande immigratie en deels door een toenemende participatiegraad van allochtonen, vooral door het stijgende opleidingsniveau van de tweede generatie.
- Het karakter van de beroepsbevolking verandert mede doordat werknemers hogere eisen aan het werk stellen. Werk krijgt meer het karakter van een consumptiegoed en moet niet alleen financieel de moeite waard zijn. Het moet bij voorkeur ook interessant, gevarieerd, opwindend en uitdagend zijn.
- Een groeiende categorie personen stelt daarom specifieke inhoudelijke eisen aan het werk: meer zelfstandigheid en autonomie, meer ontplooiingsmogelijkheden, ruimte voor ondernemingszin en een grotere risicobereidheid (bijvoorbeeld in termen van output- en prestatiebeloning).

9

#### Samenvatting trends in arbeid:

- Een steeds groeiende groep heeft behoefte aan meer zelfstandigheid en autonomie.
- Werk is niet louter financieel gemotiveerd, het moet ook een extra waarde toevoegen.
- De functie van de manager verandert. Van top-down bepalen gaan we naar vrijheid en open samenwerking. De drijfveren van medewerkers en kernwaarden van het bedrijf moeten op elkaar aansluiten.

#### Dit heeft de volgende consequenties voor het huidige leiderschap:

- Leiderschap dient te worden verplaatst van boven naar binnen in de organisatie. Het vanuit de top aansturen wordt steeds minder aantrekkelijk. De hiërarchische aansturing vervaagt en wordt vervangen door coaching, samenwerking en inspiratie.
- Leiderschap zal meer accent moeten leggen op ontwikkelingsmogelijkheden, zingeving, portfolio-ontwikkeling, initiatief, bevlogenheid en betrokkenheid en minder op hiërarchie, zekerheid, bevoegdheden, aandeelhouderswaarde en lineaire loopbaanontwikkeling.
- Leiderschap zal steeds meer over teamwerk gaan, niet alleen intern maar ook over de grenzen van het eigen bedrijf heen.
- Leiderschap zal meer en meer de mens en de planeet centraal zetten en minder processen, systemen en winst. Er is behoefte aan leiderschap die de mens en betekenisgeving centraal zet.

## Samenvattend

De huidige maatschappij, divers onderzoek en deze trends geven duidelijk aan dat de wereld, de mensen, de economie en de planeet andere behoeftes hebben dan die tot nu toe centraal staan in managementland. Er dient derhalve een transitie in het leiderschap plaats te vinden die zorgt dat deze andere behoeftes vervuld worden.

## De nieuwe leider is een neuroleider

10 Het was altijd al wel bekend dat leiders die empathie en een goede kijk hebben op hun medewerkers en in staat zijn tot het aangaan van een goede verbinding, zorgen voor meer plezier en ook voor betere prestaties, hogere effectiviteit en meer creativiteit. Dit zijn de zogenaamde waardengedreven leiders! Waar we nu behoefte aan hebben, kunnen we prima uitdrukken met waarden. Als managers in staat zijn om te leiden met deze andere waarden, in plaats van met de oude waarden, zullen er gelijk andere effecten zichtbaar zijn. Effecten die we in deze nieuwe tijd nodig hebben!

Het gaat dus om leiderschap, gedreven door waarden die passen bij deze tijd. De transitie betekent derhalve transitie naar waardengedreven leiderschap! Ik noem dit neuroleiders.

Een leider die waarden en neurowetenschappen gebruikt om prestaties te verbeteren en om positieve veranderingen te mobiliseren, is een neuroleider. De neuroleider leidt met het sociale brein in gedachten. Hij is zeer goed in persoonlijk leiderschap en heeft een hoge sociale en emotionele intelligentie. Eigenschappen die je zeer goed met de kennis uit de neurowetenschappen kunt leren. Uit de neurowetenschappen blijkt dat we leiders nodig hebben die het effectiefst zijn als ze het minst doen in de traditionele betekenis van het management. De plasticiteit van ons brein laat zien dat we deze transitie ook kunnen maken!

In mijn dagelijkse praktijk als leiderschapscoach ontmoet ik gelukkig veel managers die de natuurlijke gave bezitten van neuroleider. Het zijn managers die kunnen managen vanuit waarden in plaats vanuit hun ego of overtuigingen. Ze zetten het belang van de organisatie en de mensen voorop. Vanuit hun natuur maken ze verbinding met hun medewerkers en collega's. Een aantal grote leiders (zoals Mahatma Ghandi en Nelson Mandela) heeft deze gave aangeleerd. Zij gebruikten geen kennis van onze hersenen en geest, maar zijn desalniettemin prima voorbeelden van neuroleiders! Zij waren goed in staat om vooral de waarden voorop te zetten in hun leiderschapsstijl. Als je in staat bent te handelen en te managen vanuit

waarden, zijn hoofd, hart en handen in harmonie. Dan kun je een leider worden die echt het verschil gaat maken!

Gelukkig is dit nu voor veel meer managers haalbaar. Veel meer managers kunnen het verschil gaan maken! Met de kennis van neuroleiderschap kun jij dit waarschijnlijk ook. Nu zie ik je als lezer al denken: waarom dan een boek over neurowetenschappen en leiderschap? Ben je het leven dan niet nog technischer aan het maken? Zorg je niet door breinkennis te gebruiken, dat we nog verder van ons hart af komen te staan? Het antwoord op deze vraag is: 'Nee.' De neurowetenschappen in combinatie met bewustzijnsontwikkeling geven een heel duidelijke manier aan hoe je de transitie kunt maken naar leiders die we nu nodig hebben.

Als je leiding gaat geven in harmonie met de basisprincipes van de hersenen en gebaseerd op je waarden, dan zullen de resultaten buitengewoon goed worden. Door dit boek ga je snappen hoe je je hersenen kunt gebruiken om een betere manager te worden. Je leert hoe je deze informatie kunt toepassen op individuen en op teams. Hierdoor zul je andere niveaus van productiviteit, prestaties, betrokkenheid, innovatie en medewerkerstevredenheid ervaren.

11

Dit boek is opgebouwd uit twee delen. Het eerste deel behandelt de theoretische aspecten van neuroleiderschap. Het tweede deel betreft de praktische toepassing zowel op je persoonlijke effectiviteit als in het leidinggeven aan anderen. In het eerste deel neem ik je mee naar de transitie van de leider die past bij deze tijd. Het is een leider die vanuit kracht handelt en niet vanuit macht. Welke basisprincipes moet je aanpakken om te zorgen dat de huidige managers deze transitie kunnen maken? Dat is de vraag die ik in dit hoofdstuk beantwoord. In het daaropvolgende hoofdstuk leg ik de basis van de werking van de hersenen uit. Daarna zoom ik in op de uitgangspunten in het hart van neuroleiderschap, te weten:

1. De vier menselijke drijfveren zien we terug in de werking van het brein.
2. Het is cruciaal om het beloningssysteem te activeren.
3. Het brein is plastisch.
4. Het bewustzijn dient te worden verhoogd.
5. Emoties en gevoelens zijn een integraal onderdeel van het brein.
6. Denk over het denken.

Om deze zes uitgangspunten goed toe te passen, heb je een sterke interne leider nodig. Als jij een sterke interne leider hebt, word je minder geleid door de waan van de dag en ben je zelf de regisseur van je leven. Hoe jij een sterke interne leider kunt ontwikkelen, kun je lezen in het vijfde hoofdstuk.

Het tweede deel van het boek gaat over de praktische toepassing. Deze praktische toepassing zal beginnen met een hoofdstuk over persoonlijke effectiviteit, om vervolgens in te zoomen op hoe je leidinggeeft aan anderen met het brein in gedachten.

In het hoofdstuk over persoonlijke effectiviteit krijg je daarom inzicht in hoe je het brein zo goed mogelijk in kunt zetten, zodat je beter met stress en angst omgaat, je je eigen emotionele intelligentie kunt verhogen en je een gezonder en vitaler brein houdt. Ik eindig dit hoofdstuk met het effectief nemen van besluiten met kennis van het brein.

De rest van het boek gaat over leidinggeven aan anderen met het brein in gedachten. Er zijn al talloze boeken geschreven over leidinggeven. Ik wil vooral niet een herhaling zijn van wat er in de andere boeken beschreven staat. Ik wil met dit deel de kennis die al bestaat relateren aan de kennis van de hersenen. Op deze wijze heb je als lezer een gemakkelijk handvat om dagelijks met je eigen leiderschap om te gaan en dit te verbeteren.

12

Wanneer je dit boek leest, wil ik je graag aan het denken zetten. Door op een bepaalde manier aan het denken gezet te worden, zul je zelf gaan merken hoe krachtig het is om vanuit kennis van het brein je eigen gedrag en het gedrag van anderen te beïnvloeden. Daarom heb ik ook vragen in het boek opgenomen. Deze vragen kun je herkennen doordat ze gekaderd zijn en als titel hebben: vragen die je aan het denken zetten. Ik probeer je met deze vragen op drie niveaus over jezelf na te laten denken: hoofd (denken over denken), hart (denken over je waarden en drijfveren) en handelen (denken over je handelen). De transitie zal namelijk alleen maar plaatsvinden als op al deze niveaus veranderingen plaatsvinden. Een andere manier om je aan het denken te zetten, is het gebruik van verhalen. Daarom heb ik meerdere casus uit mijn praktijk beschreven die een bepaald aspect van het neuroleiderschap inzichtelijk maken.

Bij het schrijven van een boek dien je een keuze te maken of je in de mannelijke vorm dan wel in de vrouwelijke vorm gaat schrijven. Ik heb een korte periode in mijn leven gewerkt als bestuurslid van een vereniging die de emancipatie van transgenders bevordert. Hierdoor ben ik mij erg bewust geworden dat zowel de mannelijke als de vrouwelijke vorm geen recht doet aan alle lezers. Helaas had ik geen andere mogelijkheid dan toch voor een vrouwelijke of mannelijke vorm te kiezen. Ik heb gekozen voor het meest gangbare, en wel de mannelijke vorm. Waar de mannelijke vorm staat, kun je een vorm kiezen die bij je past.

# Deel 1

## De theoretische basis



# 1. De transitie naar de leider die past bij deze tijd

*'Tracht niet een man van succes te zijn, probeer liever een man van waarde te zijn.'*

*Albert Einstein*

Managers moeten continu keuzes maken. Managers hebben een positie waarin je veel beslissingen moet nemen: wel of niet een extra investering doen, wel of niet het gesprek met je collega aangaan, wel of niet naar een bepaalde vergadering gaan, wel of niet een negatieve beoordeling geven en ga zo maar door. Veel van deze beslissingen vinden onbewust plaats. Soms worden beslissingen voor je genomen omdat je deel uitmaakt van een groter geheel. In andere gevallen vindt besluitvorming op basis van routine plaats en zo nu en dan is het besluit gebaseerd op overtuigingen.

15

Een overtuiging is iets waarvan niet vaststaat of het waar is. Het is over het algemeen gebaseerd op je eigen genetische code, opvoeding en ervaringen. Het is een hypothese over een niet-waarneembare situatie! Je weet dus niet of het waar is. De neuroleider is een leider die het besluitvormingsproces heel bewust meemaakt en het baseert op hetgeen hij echt belangrijk vindt. Hij maakt keuzes die gebaseerd zijn op waarden. Dat is iets anders dan beslissingen nemen gebaseerd op overtuigingen!

Als je een neuroleider bent, betekent dit dat je op *een bewuste manier* waarden gebruikt om beslissingen te nemen. Ik noem expliciet bewust, want dat is een belangrijke vaardigheid die deze nieuwe leider moet aanleren. Ik schrijf daar later nog uitgebreid over.

Het mooie van deze methode is dat je naast het directe effect, het vraagstuk waarover je moet beslissen, ook een ander effect creëert. Je zorgt er namelijk voor dat een bepaalde waarde gaat leven. Stel, je vindt optimisme een belangrijke waarde. Echter, vanuit je routine en opvoeding ben je iemand die eerder het glas halfleeg ziet dan halfvol. Als je voortaan met de