



## **De ambitie van omdenk-filosoof Berthold Gunster: “Bij de Shell liggen”**

Sinds ik de boeken “Ja maar, huh?” en “Ja maar, wat als alles lukt?” van Berthold Gunster heb gelezen, valt me meer dan ooit op hoe vaak mensen in vergaderingen “ja-maar” zeggen: “Ja, maar zo ben ik niet.” “Ja, maar daar hebben we geen tijd voor.” Als ik het hoor, roep ik nu direct: “Je bedoelt waarschijnlijk: ja- en in plaats van ja-maar. Ja, en hoe gaan we ermee om dat we weinig tijd hebben?”

Volgens Berthold Gunster kun je problemen in kansen omdenken door “ja- en” te zeggen in plaats van “ja-maar”. “Ja-en” betekent: zien wat er is en wat je er mee zou kunnen. “Ja-maar” betekent: bedenken wat er zou moeten zijn, maar niet is. Met “Ja-en” creëer je, met “Ja-maar” controleer je.

Onlangs sprak ik de grondlegger van de ‘ja-maar’-filosofie over de wereld van mogelijkheden die open gaat wanneer je situaties omdenkt. Zo kunnen we het file-probleem oplossen, maar ook de schooluitval van allochtonen terugbrengen. Al blijft een beetje “ja-maar” op zijn tijd wel nodig. Gunster: “Zeker voor boekhouders, controllers en accountants is het een hele gezonde kwaliteit.”

### **Zelf enorm ja-maar**

Aan het begin van het interview in zijn Utrechtse stadsvilla serveert Berthold Gunster enthousiast pratend cappuccino. Bijna terloops vertelt hij dat zijn nieuwe boek ‘Omdenken’ op nummer 1 staat in de Selexyz Top 10 Non Fictie. Het is precies wat hij ambieert met zijn boeken: dat ze in grote oplages over de toonbank gaan. “Meteen toen ik begon wilde ik bij de Shell liggen. ‘Ja-maar’ is een Hema-merk.”

Het lukte hem direct om van zijn eerste boek “Ja maar wat als alles lukt?” een bestseller te maken, met 30 duizend verkochte exemplaren. Ook zijn trainingen en workshops over cultuur, communicatie en leiderschap slaan aan. Meer dan 350.000 mensen volgden al een Ja-maar programma in binnen-en buitenland.

Grappig genoeg heeft de succesvolle omdenk-filosoof zelf een echte “ja-maar”-persoonlijkheid. Gunster: “Ik ben een controlfreak, een ja-maar-denker. Juist omdat ik dat ben, kan ik ook heel erg Ja-en zijn. Ja-maar is ook niet fout! De twee posities hebben elkaar nodig. Zonder begrenzing is er ook geen ruimte. Zoals er geen wit is zonder zwart. Alle mensen hebben een ‘ja-maar’ en een ‘ja-en’-kant. De kunst is om de juiste balans te vinden tussen ja-maar en ja-en.”

### **Balans tussen ja-maar en ja-en**

In de praktijk zeggen mensen op beslissende momenten te vaak “ja-maar”, zowel professioneel als privé. Daarom houdt Berthold Gunster met zijn boeken en workshops een pleidooi voor ‘Ja-en’.

De vraag is natuurlijk hoe je de balans vindt tussen een ‘ja-maar’- en een ‘ja-en’-houding. Wanneer voer je typische ‘ja-maar’-activiteiten als ‘verwachten’, ‘beslissen’ en ‘evalueren’ uit en wanneer typische ‘ja-

en'-activiteiten als 'waarnemen' en 'doen'? Volgens Gunster is het belangrijk om bewust op de juiste momenten de juiste accenten te zetten. Spreek daarom af wat je gaat doen en hoe lang. Ook moet je relatief langer de 'Ja-en' basishouding aannemen en kort maar krachtig de 'ja-maar'-houding. Als je te lang blijft hangen in de 'ja-maar'-houding ga je namelijk te veel denken óver de werkelijkheid in plaats van deze waar te nemen. Probleem is dan dat je belangrijke kansen over het hoofd gaat zien en erger nog, je gaat situaties 'vastdenken' zodat een probleem onoplosbaar lijkt.

### **Veel minder scepsis dan 14 jaar geleden**

Toen Berthold Gunster in 1996 begon met zijn 'ja-maar'-workshops voor bedrijven en organisaties, ontmoette hij veel weerstand. Mensen zagen het nut van trainingen niet direct in, ze kenden Gunster niet, en informeerden argwanend naar de wetenschappelijke onderbouwing van zijn verhaal.

Hij wist de weerstand te overwinnen met een programma rond het begrip 'ja-maar', dat inzicht en humor combineerde, een mengeling van cabaret, theater en interactie met het publiek. Tegenwoordig is de training zo populair dat trainers en acteurs zijn opgeleid om hem in binnen- en buitenland te verzorgen.



Gunster: "Mensen komen nu totaal anders binnen dan toen. Ze zijn veel opener, pragmatischer en praktischer geworden. Ze zien vrij snel in wat ze met de training kunnen en ze zijn bijna direct enthousiast. Zelfs toen ik deze zomer om tien uur 's morgens op Lowlands stond, had ik nog een volle tent. De festivalgangers hadden zich voor de workshop uit hun bed getrokken. Op de achtergrond hoorde je een harde drum beat, maar het publiek deed geweldig mee. Snel, humoristisch. We gaan dit jaar weer."

### **Einde maakbaarheidsgeloof, tijd is rijp voor ja-maar filosofie**

Gunster verklaart de verandering in opstelling van bezoekers aan zijn seminars door te wijzen op het verdwijnen van het maakbaarheidsgeloof. De opvatting dat je een samenleving kunt inrichten als communistische staat was al verdwenen na de val van de muur, maar ook onze verzorgingsstaat blijkt veel minder maakbaar dan we dachten, bovendien maakte de kredietcrisis een einde aan veel kapitalistische illusies.

Gunster: "We ontdekken langzamerhand dat er geen eenduidig stelsel blijkt te creëren. De wereld is te complex en onderling te afhankelijk. Alles gaat ook steeds sneller. Vroeger duurde de opkomst en ondergang van een hele industriële sector zo'n 50 tot 70 jaar, tegenwoordig nog maar tien jaar."

We voelen volgens Gunster intuïtief aan dat verstandige beslissingen nemen op basis van alle informatie vaak niet meer mogelijk is. De kunst lijkt nu meer dan ooit om jezelf over te geven aan de stroom van het leven en tegelijkertijd het gevoel te behouden van controle en beheersing. Een juiste balans tussen een 'ja-maar'- en 'ja-en'-houding maakt dit mogelijk. Vandaar het snel toenemende succes van Gunster's boeken, trainingen en seminars.



### **Ja-maar... dat werkt toch niet voor armoede?**

Naast bedrijven zien ook overheden en aanverwante instanties tegenwoordig de kansen die het omdenken van situaties kan brengen. Gunster is bijvoorbeeld benaderd om mee te denken over oplossingen voor het bestrijden van de armoede in Utrecht en de schooluitval van allochtonen op de 'brede school'.

Gunster: "Dat zijn zogenaamde 'wicked problems', complexe problemen, die je niet kunt oplossen met een maatregel. Minder files? Meer trainen! Dat werkt niet. Het is de kunst en uitdaging van deze tijd instabiele complexe systemen met een serie maatregelen te transformeren tot een nieuw complex systeem op hoger niveau met een relatieve stabiliteit. Daarbij is het van belang te beseffen dat ook op dit hogere niveau er al enige instabiliteit in het systeem kan zijn ingesloten. Dat hoeft op dat moment geen probleem te zijn. Complexe systeem zijn altijd enigszins instabiel. Als je de structuur en werking van het systeem echter ook op de langere termijn wilt behouden, dan is het na verloop van tijd als vanzelf nodig een volgende transformatie te realiseren. Doe je dit niet, dan is de kans groot dat het systeem terugvalt tot een lager niveau of uiteindelijk in chaos uiteenvalt. De rol van omdenken is daarbij cruciaal. We moeten durven om allerlei bestaande aannames ter discussie te stellen. Stoppen met vastdenken. En we moeten durven vertrouwen op onze intuïtie."

### **Onze intuïtie is de beste PC die we hebben**

Het belang van onze intuïtie wordt volgens Gunster onderschat. "Grote doorbraken in de ontwikkeling van de mensheid zijn altijd een combinatie van diepgaande kennis en intuïtie", zegt hij in zijn ruime, lichte werkkamer, met uitzicht over een besneeuwd park. "Om je intuïtie te benutten is het wel belangrijk om jezelf een doel te stellen, om goed te weten wat je wilt bereiken: bijvoorbeeld de armoede in Utrecht bestrijden. Dan is het eerst belangrijk om heel veel over dit onderwerp te weten. Vervolgens kom je op een punt dat je zeer goed op de hoogte bent en dan is het de kunst om er op te vertrouwen dat ons onderbewuste het antwoord weet. Ons onderbewuste is namelijk geen dondere kelder vol beangstigende geheimen, nee er zit een geweldige PC in. Volgens hoogleraar Ap Dijksterhuis is de verhouding tussen ons bewuste en onderbewuste denken 1 staat tot 200.000. In afstand uitgedrukt: als ons bewuste een meter is, dan is ons onderbewuste gelijk aan de afstand Utrecht-Groningen."

De werkwijze die Gunster beoogt, betekent een sterke afwijking van de reguliere aanpak van maatschappelijke problemen. De juiste balans vinden tussen 'ja-en' en 'ja-maar' is al niet makkelijk voor veel mensen, bedrijven en overheden, laat staan dat we durven te vertrouwen op onze intuïtie. Inderdaad: dat is twee keer "ja-maar". Gelukkig leert Gunster's boek 'Ja maar... huh?!' ons 15 strategieën hoe we ook deze problemen kunnen omdenken in kansen.

Als Gunster zijn huidige succes verder uitbouwt, zou dit boek over enkele jaren zo maar bij een Shell-pompstation in de schappen kunnen liggen. En stel je voor dat omdenken echt *mainstream* wordt: dan moeten we toch oplossingen voor de economische crisis, de klimaatcrisis en de energiecrisis kunnen vinden?