

Berthold Gunster

# **Ja-maar<sup>®</sup> wat als alles lukt?**



# Ja, maar

Stel, je hebt een idee, een plan of een gedachte. En het enige wat je hoort zijn ja-maars. ‘Ja, maar dat is vroeger ook al een keer geprobeerd, toen werkte het ook niet’, ‘Ja, maar wat kost dat wel niet’ en ‘Ja, maar wat als het mislukt...?!’

Al die ja-maars geven je het gevoel dat elke poging tot vernieuwing en verandering verdwijnt in een zompig moeras van argumenten, redelijkheid en quasiverstandige tegenwerpingen. En dat is precies hoe het werkt. Ja-maar is de gesloten levenshouding van het denken in termen van beperkingen, bedreigingen en beren op de weg. Hoe zinvol elk argument op zichzelf ook kan zijn, het resultaat is stroperigheid, verstarring en stilstand.

Er is ook een andere houding, de ja-en-houding. Dat is de open houding, waarbij we denken in termen van wat wél kan, van kansen en mogelijkheden. Niet alleen de beren, maar vooral de weg. Het resultaat? Creativiteit, vernieuwing en inspiratie.



Het verschil tussen ja-en- en ja-maar-gedrag is in principe heel eenvoudig. Ja-en-gedrag is een restaurant binnenkomen en vooral waarnemen *wat er is*. Je ziet de bediening, de inrichting van het restaurant, je tafelgenoten. Er is een kok die voor je gaat koken. Het kan niet anders of je wordt vervuld met een gevoel van volledigheid. Het is goed. Je zegt ja tegen de wereld waarin je je op dat moment bevindt. Kijken met een ja-en-blik leidt tot verrassing: je ziet dingen die je niet had verwacht, maar die er wel zijn. Ja-en is de positie van kansen en mogelijkheden. Bij ja-en is het glas half vol.

Als je met een ja-maar-blik naar hetzelfde restaurant kijkt, zie je andere dingen. Je ziet vooral de dingen zoals ze *hadden moeten zijn*. Het uitzicht is niet in orde, de bediening duurt te lang, de kaart is niet goed, het is rumoerig. Kortom, je ziet vooral wat er *niet* is. Als je met een ja-maar-blik kijkt, dan kijk je niet, maar dan vergelijk je wat je ziet met hoe het had moeten zijn. En het kan niet anders of je wordt vervuld met een gevoel van gemis. Er ontbreekt iets. Het is niet goed. Je zegt ja-maar tegen de wereld waarin je je op dat moment bevindt. Kijken met een ja-maar-blik leidt tot teleurstelling: je ziet niet wat je had verwacht. Ja-maar is de positie van bedreigingen en beperkingen. Bij ja-maar is hetzelfde glas half leeg.

Het verschil tussen ja-en en ja-maar is in principe eenvoudig. Maar hoe komt het toch dat we zo vaak op een ja-maar-manier kijken? En dan gaat het niet alleen om een restaurant, maar ook om hoe we kijken naar ons werk, naar onze partner en niet in het minst naar onszelf: onze dromen, verlangens, gevoelens en gedachten. Hoe komt het dat we juist de dingen die ons dierbaar zijn vaak met zoveel (negatieve) kritiek, cynisme en scepsis bekijken? En wat zouden we kunnen doen (of moeten laten) om dat te veranderen? Wat zou het ons opleveren als we op een ja-en-manier leren kijken? En (ten slotte) hoe maak je de overgang van ja-maar- naar een ja-en-manier van kijken? Dat zijn de essentiële vragen van dit boek. En het aardige is, al lezend zul je merken dat het er soms helemaal niet toe doet of het glas half vol of half leeg is. Een ja-en-levenshouding begint namelijk niet met een beoordeling, maar met een vraag. Waar is de kraan?



Als dit boek een gebouw is, dan kun je dit hoofdstuk zien als de begane grond. Het bevat de grondvesten, de fundering van het gebouw. Is ja-maar altijd ‘verkeerd’? Daarover gaat het eerste deel van dit boek. Je zult merken: ja-maar heeft zijn functie. De kunst is alleen te weten wanneer je het wel en wanneer je het niet moet zeggen.

Het volgende deel is het hart van dit boek: het bevat de tien ja's voor een ja-maar-vrij leven. De eerste ja gaat over 'zijn', de laatste over 'doen'. Je kunt deze hoofdstukken zien als de tien verdiepingen van het gebouw. De hoofdstukken zijn achter elkaar, als een aaneensluitend betoog, maar ook afzonderlijk van elkaar te lezen.

Het derde deel van dit boek gaat over de vraag 'wat als alles lukt?' Willen we dat? Hoe ziet dat eruit? Het is het sluitstuk van het boek. Je kunt het zien als het helikopterplatform. Als het goed is, ben je vanaf hier *ready for take-off*.

Ten slotte bevat het boek een vierde en laatste deel met handbagage voor onderweg: boeken om verder te lezen en noten ter verantwoording.

Wil je weten in hoeverre je een ja-maar- danwel een ja-en-type bent? Op internet kun je bij [www.ja-maar.nl](http://www.ja-maar.nl) de Ja-maar-Test afleggen. De test kost je ongeveer drie minuten. Misschien is het een leuk idee de test te doen voordat je het boek leest en nogmaals na afloop. Mogelijk is er een verschil meetbaar. Wie weet.

Nog een noot bij de herziene uitgave. Tijdens het schrijven in 2008 van *Huh?! De techniek van het omdenken* bemerkte ik dat veel van wat ik in *Ja-maar wat als alles lukt?* in 2005 had geschreven toe was aan een frisse opknapbeurt. Vandaar.

Veel plezier!

Berthold Gunster

**Ja-maar-zeggers brengen niet alleen elk idee om zeep, ze ruïneren complete bedrijven, zelfs hele industrieën.**

**Ja, maar zo werkt dat niet.  
Ja, maar dat kunnen we niet betalen.  
Ja, maar wat als het mislukt!**

**Ja-maar-zeggers hebben de antwoorden.  
Zij zien de beren op de weg.**

**Als je je in een gezelschap bevindt, kijk goed rond, wie zijn hier de ja-maar-zeggers, en kijk ook, wie zijn hier de ja-en-zeggers.**

**Laat ons de ja-en-zeggers behoeden. Ze durven te dromen. En te doen. Ze bereiken het onbereikbare. Keer op keer.**

**Ja, en hoe zorgen we dat het werkt?  
Ja, en wat kunnen we investeren?  
Ja, en wat als alles lukt?**

**Ja-en-zeggers stellen de vragen.  
Zij zien de beren én de weg.**

Vrij naar een onbekende tekst

# Deel I

## Begane grond



Ja-maar bereidt ons voor op tegenslag.  
Maar hoe bereiden we ons voor op succes?



# Ja-en, nee-want, ja-maar

*Als je op de lach zit te wachten komt hij niet.*

[BEPPIE MELISSEN]

Als je iets onverwachts overkomt, kun je op allerlei manieren reageren: verbaasd, opgelucht, geïrriteerd, geschokt, blij. Het lijkt alsof er duizenden verschillende reacties mogelijk zijn op een gebeurtenis. Maar in essentie zijn alle reacties samen te vatten in drie basisposities: acceptatie (ja-en), verzet (nee-want) of kritische observatie (ja-maar). Laten we een eenvoudig voorbeeld nemen. Een dagje strand.

Het is mooi weer, de eerste zomerse dag van het jaar. Maarten wil met zijn partner Monique een dagje naar het strand. In alle vroegte verzamelen ze een tas met handdoeken en zonnebrandolie, een grote koelbox met hapjes en drankjes, ze stappen in de auto, zetten de ramen open en de muziek aan, rijden de straat uit, kortom, ze hebben er zin in. Deze dag kan niet meer stuk. Maar op vijf kilometer van de kust wordt het langzaam steeds donkerder, wolken pakken zich samen en na een tijdje begint het te regenen. De ruitenwissers gaan aan, de temperatuur zakt een graad of zes en Maarten en Monique kijken elkaar vragend aan. Wat te doen?

Als zich zo'n onverwachte en onwelkome (want in strijd met je oorspronkelijke plan) gebeurtenis aankondigt, kun je in principe op drie manieren reageren. De eerste positie zou je kunnen omschrijven als de ja-en-positie. Het is de positie van acceptatie. 'Oké, regen. Dat wordt een fantastische strandwandeling. We zijn straks de enigen op het strand, wie had dit gedacht?' De tweede



houding, de nee-want-houding, is die van strijd en verzet. ‘Shit. Dit was wel het laatste waar ik op zat te wachten. De weersvoorspelling klopt weer eens van geen kanten. We gaan naar huis, dit wordt niks meer.’ De derde en laatste houding, die van ja-maar, zou je kunnen omschrijven als de houding van kritische observatie. ‘Tja, regen. Maar er was toch echt mooi weer voorspeld. Misschien wordt het nog droog. Zullen we op de parkeerplaats gaan staan en even afwachten?’ Alle drie de reacties zijn begrijpelijk en logisch. De ene reactie is niet beter dan de andere. Er bestaat niet zoiets als een foute manier van met de werkelijkheid omgaan. Alleen is het de kunst om per situatie de meest effectieve reactie te laten zien.



Uit het oogpunt van effectiviteit is ja-en natuurlijk de ultieme reactie. Wie de regen kan accepteren en een nieuw plan kan trekken (strandwandelen in de regen), is onmiddellijk in harmonie met zijn omgeving. Aangezien de feiten van dat moment (regen) in overeenstemming zijn met je nieuwe visie (strandwandelen in de regen), is er geen spanning tussen droom en werkelijkheid. De ja-en-reactie geeft rust, handelingsperspectief en plezier. Ondanks tegenslag weet je de touwtjes in handen te houden. Als de wind verandert, verander je de stand van je zeilen. Net zo makkelijk.

Ja-en is een wereld zonder grenzen. Alles is mogelijk, alles kan. Geen feit zo weerbarstig of het kan ingepast worden binnen de eigen plannen. Daarmee is ja-en de positie van inspirerende denkers, leiders met een wereldomspannende visie en uitzonderlijke kunstenaars. Met hun zienswijze creëren ze een nieuwe kijk op de werkelijkheid. Hoewel hun basishouding toekomstgericht is, leven ja-en-mensen voortdurend in contact en harmonie met het moment, het hier en nu. Ze staan open voor wat er is, sterker nog, ze zien de huidige werkelijkheid als een humuslaag waar een toekomstige werkelijkheid op kan groeien. Zelfs bij ogenschijnlijke tegenslag. Ongeacht soms reusachtige beperkingen lijken ze er

altijd in te slagen de situatie naar hun eigen hand te zetten en een leven te creëren dat in het verlengde ligt van hun eigen verlangens en behoeften. Ze maken van de nood een deugd. Ze zullen 'de molen naar de wind keren'. In essentie is ja-en de houding van accepteren en toevoegen. Wie een ja-en-reactie vertoont, past zijn visie aan de feiten aan. Je zou ook kunnen zeggen: ja-en-zeggers gaan voor hun geluk.

Let wel: accepteren is iets (wezenlijk) anders dan berusten. Accepteren is een actieve daad van overgave. Wie de werkelijkheid accepteert, heeft geen moeite met de werkelijkheid. Hij kan zijn visie moeiteloos aanpassen aan de feiten. Accepteren is actief. Berusten is meestal passief. In de praktijk betekent berusten vaak je ergens bij neerleggen. Je zult merken dat acceptatie vaak leidt tot precies het tegenovergestelde van berusting. Mensen die de werkelijkheid accepteren, zijn juist uiterst effectief als het erom gaat een *nieuwe werkelijkheid* te creëren. Hoe beter je de dingen accepteert, des te beter je de situatie kunt beïnvloeden. Deze ogenschijnlijk tegenstrijdige gedachte is een van de pijlers van dit boek.

De tweede houding, de nee-want-reactie, leidt tot strijd en verzet. De dag lijkt mislukt. Wie nee-want zegt, zal dat verlies niet accepteren. Hij zal zich verzetten en proberen de feiten alsnog aan te passen aan zijn visie. En dat geeft spanning. Want zolang dat wat je wilt (visie) niet overeenstemt met dat wat is (de werkelijkheid), zul je wat moeten ondernemen. Bijvoorbeeld doorrijden naar een strand 100 kilometer zuidelijker. De positieve kwaliteit van een nee-want-reactie is assertiviteit. Zoals ja-en de wereld zonder grenzen is, zo is nee-want de wereld van begrenzing. Een streep trekken. Nee kunnen zeggen tegen iemand. Opkomen voor jezelf. Wie geen nee kan zeggen, leidt een leven dat wordt bepaald door wensen en behoeften van anderen. Mensen met een gezonde nee-want-kwaliteit hebben een stevige kern. Beschikken over ruggengraat. Weten wat ze willen. En waaien juist niet met

alle winden mee. Wie een nee-want-reactie vertoont, past de feiten aan zijn visie aan. Nee-want-zeggers gaan voor hun gelijk.\*

De derde en laatste houding, de ja-maar-reactie, leidt tot afwachten. 'Oké, het regent op dit moment, maar misschien is het straks wel droog. Oké, we wilden graag op het strand in de zon liggen, maar we kunnen ondanks de regen nog wel zwemmen.' Wie ja-maar-gedrag vertoont weet het eigenlijk nog niet. Zal ik mijn visie aanpassen aan de feiten (ja, we gingen naar het strand om te zonnen, maar we kunnen altijd nog gaan zwemmen), of zal ik de feiten aanpassen aan mijn visie (ja, het regent op dit moment, maar het zou zomaar mooi weer kunnen worden, je weet het nooit). Het belangrijkste kenmerk van ja-maar is het niet-handelen. Wie ja-maar zegt, kijkt ernaar en denkt erover na. Weet nog niet precies wat te doen. En dat is het grootste verschil tussen ja-maar en de andere twee posities. Ja-en en nee-want leiden tot handelen. Een besluit. Een actie. Ja-maar leidt tot niet-handelen. Ja-maar is 'ik stond erbij en ik keek ernaar'. Daarmee is ja-maar de houding van kritische observatie en wetenschappelijke beschouwing. Alles wat goede journalisten, wetenschappers en advocaten doen, kun

---

\* Je zult tijdens het lezen van dit boek bemerken dat de nee-want-houding verder nauwelijks in beeld komt. Misschien vraag je je af waarom dat zo is. Assertiviteit, opkomen voor jezelf en duidelijk aangeven waar je grens ligt zijn toch belangrijke vaardigheden? Die constatering is juist. Nee kunnen zeggen is een gezonde en belangrijke vaardigheid. Als je dat niet kunt, is het niet best, en er zijn boekenkasten over volgeschreven hoe je op een gezonde manier nee kunt leren zeggen. De kern van dit boek is echter niet assertiviteit maar acceptatie. Met een reden. Het probleem is vaak niet dat mensen geen nee kunnen zeggen, het probleem is veeleer dat mensen ja zeggen terwijl ze eigenlijk nee bedoelen. En dus is het in plaats van nee-want te leren zeggen veel effectiever om gewoon *geen ja-en* te zeggen. Je hoeft niet iets nieuws bij te leren, je moet iets ouds loslaten. Ik heb niet zoveel met nee. Nee als grondhouding suggereert dat je je zou moeten wapenen tegen de boze buitenwereld. Alsof iedereen je met van alles en nog wat voortdurend lastigvalt en je je daar voortdurend tegen zou moeten beschermen. Maar is dat werkelijk zo? En is zo'n basishouding van wantrouwen wel effectief? Als mensen je om een gunst vragen die je liever niet wilt verlenen, is het toch veel juister om te constateren dat je niet de behoefte voelt om ja te zeggen dan dat je de aandrang voelt om nee te zeggen?

je beschouwen als ja-maar-werkzaamheden. Kritische reflectie, intelligente beoordeling en fundamentele analyse vormen zelfs de essentie van hun werk. Ja-maar kan van levensbelang zijn. In de vliegtuigbouw kan één verkeerde berekening catastrofale gevolgen hebben voor honderden mensen. Om die reden bedraagt in sommige bedrijfstakken de maximale foutenmarge nul procent. Testen, testen, testen voordat je daadwerkelijk de lucht in gaat.

Op een positieve manier ja-maar-gedrag vertonen is moeilijker dan het lijkt. Wie in de ogen van anderen te lang nadenkt, wordt al snel gezien als iemand die het proces belemmert. In onze westerse cultuur ligt een grote nadruk op doen, actie ondernemen, ervoor gáán. De enkele keer dat we ja-maar-gedrag móéten vertonen, kunnen we het vaak niet. Dan heet het al snel: geen woorden, maar daden. Wij geloven dat dingen ontstaan door dingen te doen. Het is een reflex van velen om bij onzekerheid harder te gaan werken. Meer te gaan doen. Maar soms is het verstandig om de tijd te nemen. Gras groeit niet door eraan te trekken. Perioden van twijfel en niet-weten zijn vaak voorboden van een nieuw en revolutionair inzicht. Soms is het verstandig ergens nog eens een nachtje over te slapen. Loslaten, niet weten, de spanning laten bestaan zonder die op te hoeven lossen, kunnen leven met een probleem – dat vinden we moeilijk in praktijk te brengen. Ja-maar is de positie van twijfel. En daar houden we niet zo van. Wie een ja-maar-reactie vertoont, weet (nog) niet wat de beste strategie is: zal ik de feiten aanpassen aan mijn visie of mijn visie aanpassen aan de feiten? Of van beide een beetje. Ja-maar-zeggers gaan (voorlopig) nergens voor. En da's, zoals gezegd, best lastig. Onze cultuur heeft ons geleerd dat nietsdoen betekent dat er ook niets ontstaat. Een misvatting. Het gras staat immers het hoogst als je terugkomt van vakantie.



Zoals gezegd, met alle drie de reacties is niks mis: ze hebben elk hun nut en kwaliteit. Ze hebben (echter) ook alle drie hun val-

kuil. Of, zoals mijn moeder altijd zei: 'Alles met "te" ervoor is niet goed'.\* Zo is ja-en uiteraard een kwaliteit. Het is zelfs de essentie van dit boek. Maar het kan ook een valkuil worden. Wie tegen elke mogelijkheid ja-en zegt, wordt iemand die met alle winden meewaait. Wie slechts ja kan zeggen, kan geen prioriteiten stellen en heldere keuzes maken. Mensen die gekenmerkt worden door een dominante ja-en-houding, moeten van zichzelf altijd aardig zijn, alles accepteren en elke tegenslag met een glimlach dragen. Iemand die ja-en tot zijn basishouding maakt, heeft eigenlijk geen eigen kompas of kern. Hij is als een weekdier zonder ruggengraat.

Ook nee-want kan een valkuil zijn. De ultieme nee-want-respons als het gaat om een dagje strand zag ik in de *Donald Duck*. Ondanks zware regenval dwong Donald zijn neefjes Kwik, Kwek en Kwak met zwembroek, handdoekje en parasol op het strand te gaan liggen. Nee-want is de ultieme strijd met de elementen. Wie elke situatie (over)assertief benadert, zal door anderen als vijandig worden ervaren. Als een notoire ruziezoeker. Of zo'n vader achter een krant: wat het kind ook zegt, het antwoord is nee. Zo'n dwangmatige grondhouding is behalve onaardig (nee betekent weggevoerd) ook weinig effectief. Als je alles afwijst, overal de strijd mee aangaat, word je op den duur een burcht waar niemand meer toegang toe heeft. Zoals een overmatige ja-en-houding leidt tot met alle winden meewaaien, zo leidt een overmatige nee-want-basishouding tot het ontstaan van een staat van oorlog. De valkuil van ja-en is onbegrensdsheid, de valkuil van nee-want is juist een overmatige begrenzing. Een opsluiting in jezelf.

Zoals de positieve kant van ja-maar kritische observatie is, zo is de valkuil zeuren, zeiken en mekkeren. Het is niet goed of het deugt niet. Er is altijd wel ergens iets op aan te merken. Er is al-

---

\* Behalve tegoedbon, teletubbies, tevredenheid, tekenpotlood, televisie, tequila, teza-men en te bed.

tijd nog wel een rapport te schrijven, een onderzoek te doen of nog een meubelzaak te bezoeken voordat een definitieve bank gekozen wordt. Als ja-maar je basishouding wordt, dan word je zo'n klassieke schoonmoeder. 'Mooie bank, hè?!' 'Ja, maar wel een besmettelijk stofje.' Ja-maar-mensen zijn nooit ergens helemaal voor, maar ze zijn ook nooit ergens helemaal tegen. Ze zeggen ja, maar doen nee. Het is zoiets als gas geven en remmen tegelijk. Ja-maar-mensen staan niet in het leven, ze kijken naar het leven. Ze weten het niet, ze twifelen. Ze wikken en wegen. Als er een fusie aan zit te komen, hebben ze allerlei bezwaren, twijfels en dilemma's. Maar om nou te zeggen dat de fusie er dan níét moet komen, nee, dat ook weer niet. Ze zijn er niet echt tegen. Maar als zich na de fusie problemen voordoen (en die doen zich natuurlijk altijd voor), dan hadden zij dat natuurlijk allang zien aankomen. In zijn ergste vorm zijn ja-maar-mensen de betweters en achterafgelijkhebbers. Altijd wel wat te zeuren. Een ja-maar-basishouding betekent nooit ergens écht voor gaan. Maar er wel altijd een mening over hebben...

Als het goed is beschik je in voldoende mate over alle drie de houdingen en kun je per situatie gemakkelijk beslissen welke positie je wilt innemen. Soms is het verstandig op een ja-en-maniemier te reageren, soms is een nee-want-maniemier beter en een andere keer kan het juist goed zijn een ja-maar-reactie te vertonen. Maar... dit blijkt in de praktijk nogal eens tegen te vallen.



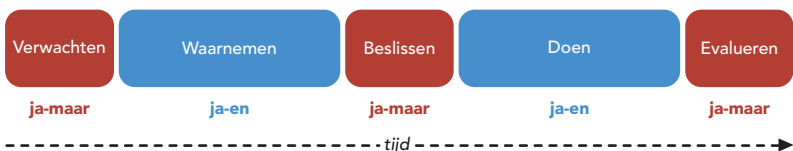
Laten we een willekeurig doorzonwoningstel nemen. Harrie en Marieke. Ze hebben hun eigen kleine wereld perfect georganiseerd: beiden een baan met bestaanszekerheid voor jaren, een middenklassenauto, een hypotheek die voor tien jaar vaststaat tegen 5,9 procent rente en een levensverzekering die uitkeert bij overlijden van een van beiden. Na lang wikken en wegen hebben ze twee jaar geleden besloten een kind te nemen – zij

was toen 38 en hij 45, het was nu of nooit – en zo werd vorig jaar Clarinde geboren. Nu, een jaar later, logeert Clarinde bij oma Anke en Harrie en Marieke gaan een weekendje naar Amsterdam. Ze weten precies wat ze willen: een gezellige Franse bistro aan het water, niet te veel mensen, gezellige muziek, Marieke heeft vooronderzoek gedaan op internet, een reservering gemaakt (en gecheckt of de reservering goed geregeld was) en nu zijn ze er klaar voor. Maar... als ze op de plaats van bestemming komen is het er veel drukker en lawaaiëriger dan ze hadden verwacht. Bovendien oogt het allemaal wat chaotisch en ongeorganiseerd. Hmm. Wat nu?! Na lang beraad besluiten ze verder te zoeken. Ze annuleren netjes de reservering en gaan naar buiten. Op zoek naar iets anders. Maar ja, da's niet zo makkelijk. Wat ze ook bekijken, het is te duur, te gewoon, te vol, te leeg... over wat ze allebei níét leuk vinden kunnen ze het gemakkelijk eens worden. Maar over wat ze wél leuk vinden een stuk minder makkelijk. Als ze dan uiteindelijk om halfnegen ergens binnenstappen ('Laten we deze maar nemen, straks kunnen we nergens meer terecht'), is de kans groot dat ze meteen al beginnen te evalueren. 'Wel klein en benauwd,' fluistert Marieke. 'En dat voor die prijs,' beoordeelt Harrie.

## Ja-maar-houding



## Ja-en-houding



Marieke en Harrie hebben hoge en precieze verwachtingen van het leven, vinden het belangrijk de beste beslissing te nemen en zullen dan ook uitvoerig evalueren of wat zij hadden besloten wel oplevert wat ze verwachtten. Hun handelingspatroon ziet er aldus uit (lees de kolom zoals die hiervoor staat afgebeeld van links naar rechts): elke handeling begint met een *verwachting*. Harrie en Marieke hebben hoge verwachtingen. Daar besteden ze veel tijd en aandacht aan. Vervolgens gaan ze *waarnemen*. Maar eigenlijk nemen ze niet echt goed waar. Ze vergelijken wat ze zien (in de werkelijkheid) met hun verwachting (in hun hoofd). Alle Mexicaanse, Griekse, Indiase, Thaise en Belgische restaurants laten ze links liggen. Die passen immers niet in hun sjabloon van 'bistro'. De meeste tijd zijn ze bezig met nadenken, twijfelen en discussiëren. Als ze vervolgens besloten hebben waar ze uit eten gaan en dat ook gaan *doen* (nu begint het blokje 'doen'), zullen ze niet eerst rustig gaan eten, maar beginnen ze eigenlijk meteen al te *evalueren* (het volgende blokje) of deze beslissing wel goed was. Het kan niet anders of de evaluatie valt dan ook negatief uit. Kenmerkende zinsneden uit ja-maar-dialogen zijn dan ook teksten als 'zie je wel', 'ik zei toch', 'hadden we maar...'

De blokjes '*verwachten*', '*beslissen*' en '*evalueren*' zou je alle drie als ja-maar-blokjes kunnen beschouwen: je bent aan het *denken over* de werkelijkheid. En dat is precies de kern van ja-maar: beoordelen. De blokjes '*waarnemen*' en '*doen*' zou je beide als ja-en-blokjes kunnen beschouwen: je bent de werkelijkheid aan het ervaren. En dat is de kern van ja-en: overgave en acceptatie.

Als je, zoals Marieke en Harrie, veel tijd besteedt aan de ja-maar-blokjes, zul je voor elke beslissing, of het nou gaat om de keuze voor een restaurant, een nieuwe auto kopen, van baan veranderen, samenwonen, behang uitkiezen of een school zoeken voor je dochter, per definitie veel tijd nodig hebben.



Als Harrie en Marieke niet oppassen, gaat de meeste tijd zitten in discussiëren *over* het leven. Je zou ook kunnen zeggen: Marieke en Harrie zitten meer in hun eigen hoofd dan in de werkelijkheid.

Het is voor mensen als Marieke en Harrie, die een sterke voorkeur voor ja-maar hebben, de uitdaging minder tijd te besteden aan het ‘hebben over’ en meer aan het ‘beleven van’. Maar dat is moeilijk, want in het leven word je dagelijks geconfronteerd met grote en kleine keuzes. Wie de overgang wil maken naar een ja-maar-vrij leven (lees: een leven zonder *overbodig* twijfelen) kan het zich natuurlijk niet veroorloven helemaal niet meer na te denken. Dat zou naïef zijn. De kunst is echter alles op zijn tijd te doen. Een ja-en-leven kent dezelfde volgorde als een ja-maar-leven, alleen met een wezenlijk ander accent.

Als je met een ja-en-blik de wereld bekijkt, kijk je op een fundamenteel andere manier dan wanneer je met een ja-maar-houding in de wereld staat. Wie met een ja-maar-bril kijkt, legt een grote nadruk op wat hij verwacht. En hij zal de werkelijkheid vergelijken met zijn verwachting. Een ja-maar-blik neemt vooral waar wat er *niet* is. Wat er ontbreekt, niet goed is aan de werkelijkheid. Een ja-maar-blik leidt daarom bijna per definitie tot teleurstelling. Het kan eigenlijk alleen maar tegenvalen. Wie daarentegen met een ja-en-blik kijkt, verwacht minder, bij vlagen zelfs helemaal niks, en kijkt beter. En het aardige is, wie goed waarneemt, zal merken dat de realiteit eigenlijk veel grootser, omvangrijker en rijker is dan de verwachting. Wie met een ja-en-blik waarneemt, zal letterlijk meer kansen en mogelijkheden zien dan iemand die op zoek is naar wat er niet is. Allerlei wetenschappelijk onderzoek ondersteunt namelijk de aanname dat een ontspannen houding een wezenlijk kenmerk is van mensen die beter waarnemen, creatiever zijn, meer gevoel voor humor hebben en beter in staat zijn tegenslag te verwerken

en door te zetten.\* Voor nu volstaat het om in te zien dat Harrie en Marieke zo dwangmatig op zoek zijn naar een Frans restaurant, dat ze alleen in staat zijn Franse restaurants waar te nemen. Je zou deze strategie kunnen vergelijken met het zoeken naar een speld in een hooiberg en ondertussen een volautomatische naaimachine, een gloednieuwe racefiets en een wonderschone boerendochter of -zoon al zoekend over het hoofd zien. Harrie en Marieke nemen niet alleen andere restaurants niet waar, maar ook alle andere mogelijkheden die zich bevinden in het gebied buiten de verwachting 'uit eten gaan'. Een disco misschien (dan maar een keer niet eten), een kroeg of loungecafé (waar ze Frans eten bleken te serveren, Franse tot loungemuziek bewerkte chansons draaiden en op de muren foto's van Frankrijk het decor bepaalden...). Of misschien komen Marieke en Harrie wel opeens langs de plek waar ze elkaar voor het eerst ontmoet hebben. En kijken ze elkaar opnieuw verliefd in de ogen. Tja, dan hoef je natuurlijk helemaal niet meer te eten...



Samengevat. Wie op een ja-maar-manier in het leven staat, heeft hoge verwachtingen, neemt 'geladen' met verwachtingen de werkelijkheid slecht waar, ziet kansen en mogelijkheden over het hoofd, zal lang treuzelen over een beslissing, intuïtief de verkeerde beslissing nemen en vervolgens kortstondig actie ondernemen

---

\* Zo blijkt ontspanning niet alleen te leiden tot meer aandacht en creativiteit, maar ook tot een groter gevoel voor *humor*. Arthur Koestler legt in *The Art of Creation* uit hoe diepgaand ontspanning, humor en creativiteit met elkaar verweven zijn. Het is ondoenlijk te lachen of creatief te zijn als je je zorgen maakt. Zo hebben onderzoeken van Alice Ilson e.a. aan de universiteit van Maryland aangetoond dat mensen die slechts vijf minuten een filmpje met bloopers bekeken daarna een vijf keer zo grote kans hadden een hun voorgeschoteld probleem op te lossen (Bron: Claxton, Guy; Hare Brain, *Tortoise Mind: How Intelligences Increases When You Think Less*, Fourth Estate, UK, 1997). Niet voor niets betoogt John Cleese: 'Grote creativiteit is reageren op situaties zonder kritisch na te denken. Met speelsheid.' En concludeert Mihaly Csikszentmihalyi, schrijver van onder andere *Creativity* en *Flow*, als het gaat om creativiteit: 'Het lijdt geen twijfel dat een speelse, lichtvoetige houding het kenmerk is van creatieve mensen.'

om al snel tot evaluatie over te gaan. Gezien de geringe inspanningen zal het eindoordeel per definitie negatief uitvallen. In de woorden van de Duitse voetbalspeler Jürgen Wegmann: ‘*Erst hatten wir kein Glück, dann kam auch noch Pech dazu.*’<sup>1</sup>

Iemand die daarentegen met een ja-en-blik kijkt, heeft minder verwachtingen, is in staat om daar open en flexibel mee om te gaan, neemt vooral waar wat er wél is (en wat hij misschien niet eens verwacht had), ziet daardoor vooral kansen en mogelijkheden, wat mogelijk leidt tot het formuleren van nieuwe, zelfs *hogere* verwachtingen. Hij heeft (dus) ook weinig tijd nodig om een goede beslissing te nemen. Een ja is een ja. Vervolgens gaat hij ervoor, is bereid zo lang door te gaan als nodig is en is onderweg in staat tegenslag te incasseren. Daarna zal hij weinig tijd nodig hebben om kort en effectief te evalueren of het goed was of niet. En omdat hij er voluit voor is gegaan, is de kans groot dat de evaluatie positief uitvalt en er al snel een nieuwe cyclus van verwachten-waarnemen-beslissen-doen-evalueren plaats kan vinden.

Nog korter geformuleerd zou je het verschil tussen een ja-maar en een ja-en-manier van kijken als volgt kunnen omschrijven: bij ja-maar kijk je naar wat er zou *moeten* zijn, maar wat er nog ontbreekt of niet goed is. Bij ja-en kijk je naar wat er is en wat je ermee zou *kunnen*. Ja-maar is dan ook de houding van het zien van de beren op de weg, wat er allemaal niet klopt, kortom, de houding van controle. Ja-en is de positie van kansen en mogelijkheden zien, ofwel de positie van creëren.

Deze verschillende basishoudingen grijpen in op alle gebieden van ons leven. Wie op een ja-maar-manier in de wereld staat, kijkt niet alleen op die manier naar een restaurant, maar ook naar zijn of haar eigen lichaam, relaties met anderen, dromen die hij heeft en de doelen die daaruit voortvloeien. Ja-maar en ja-en zijn twee verschillende *levenshoudingen*, die verweven zijn met ons hele bestaan. Als je jezelf herkent in een ja-maar-levenshouding, als je regelmatig ja-maar-gedrag vertoont, vastomlijnde verwach-

tingen hebt, bij belangrijke beslissingen de neiging hebt lang te twijfelen, geneigd bent snel op te geven en regelmatig in zelfbeklag terugkijkt naar wat jij of 'zij' verkeerd gedaan hebben, dan is dit boek voor jou geschreven.



Dit boek vraagt je niet een totaal andere persoon te worden. En dat hoeft ook niet. Ja-maar en ja-en zijn beide kwaliteiten, je hoeft niets wég te doen. Behou alles wat je hebt. Koester beide kwaliteiten. Het gaat alleen om een *accentverschuiving*. Zeg ja-en bij waarnemen en doen, zeg ja-maar op de momenten dat je iets overdenkt. Het zou te gemakkelijk – en bovendien onjuist – zijn om te concluderen dat vanaf nu ja-maar de foute positie zou zijn en ja-en de goede. Zo zwart-wit ligt het niet. Het gaat om een relatief gemakkelijke en subtiele verplaatsing van aandacht. De grap is, een relatief kleine maar wel consequent doorgevoerde verandering – net iets minder verwachten en net iets beter waarnemen – kan wel revolutionaire gevolgen hebben. Vergelijk het met een weegschaal. Aan de ene kant ligt een gewicht van 1 kilo, aan de andere kant 995 gram druiven. Ondanks het geringe verschil in gewicht zal de weegschaal door slechts een of twee druiven er bij te plaatsen *volledig* overhellen naar de andere zijde. Weinig verschil, groot effect. Vergelijkbaar met ijs van een temperatuur even onder nul. Door het slechts een klein beetje te verwarmen zal er een complete metamorfose plaatsvinden. Dat is waarom ik bij voorkeur spreek van een accentverschuiving.

Ik heb dat al eerder betoogd, maar laat er geen misverstand over bestaan: ja-maar als basishouding is een gezonde kwaliteit. Boekhouders, controllers, journalisten en accountants worden zelfs betaald om ja-maar-gedrag te vertonen. Het is de kern van hun beroep. Kritische controle. Intelligente reflectie. En het zou onzin en naïef zijn om te stellen dat als het management met een nieuw plan zou komen (outsourcen van de helft van de productie) iedereen na het lezen van dit boek op een ja-en-manier zou

moeten reageren. ‘*Hoera! Bedankt! Nieuwe kansen!*’ Integendeel. Er is niks mis met kritisch zijn. Sterker nog, als er iets is wat ik zelf de afgelopen jaren heb geleerd, is het misschien wel juist om op de ja-maar-momenten het niet te weten, er nog een nachtje over te slapen en even wat afstand te nemen. De tijd nemen om een gefundeerde beoordeling van de situatie te formuleren of een juist besluit te nemen. Je kunt ja-maar en ja-en zien als in- en uitademen. Als het goed is, vindt er een natuurlijke, voortdurende afwisseling tussen beide houdingen plaats. Reflectie versus actie. Denken versus doen. Het een kan niet zonder het ander. Het is de essentie van de mens. Leven is doen én denken. Beide hebben elkaar nodig. Het is vooral een kwestie van *timing*. Er zou om die reden ook heel goed een boek geschreven kunnen worden over de effectiviteit van ja-maar. En dat boek zou uiteraard heel zinvol en nuttig kunnen zijn. Het zou gaan over veiligheid, controle en zorgvuldigheid. Maar dit is een ander boek. Dit boek gaat over avontuur, creativiteit en beweging. Over jezelf overgeven aan de stroom van het leven en *tegelijkertijd* voldoende het gevoel behouden van controle en beheersing. Dat doel bereiken we alleen als we de balans tussen ja-maar en ja-en bewaken. En in de praktijk zien we op de beslissende momenten, zo is mijn ervaring, vooral een teveel aan ja-maar. We hebben echter van moment tot moment de keuzevrijheid hoe we reageren op een situatie. Dit boek onderzoekt dan ook de vraag hoe je vanuit de vrijheid een accentverschuiving van ja-maar naar ja-en kunt realiseren.

**Ja-maar**  
controleren

**Ja-en**  
creëren