

Twynstra Gudde

De kracht van vensters, spiegels en humor in het adviesvak

Uitreiking van de 'De Caluwé oeuvreprijs' aan Hans Vermaak

Het werken aan vernieuwing gaat over het zoeken naar hoe je het bestaande denken oprekt. Zodat ruimte ontstaat om vanuit een ander perspectief naar een vraagstuk te kijken. Vensters, spiegels en humor zijn van belang voor het oprekken van aannames en opvattingen die we hebben over een vraagstuk. Bij de uitreiking van de "De Caluwé Oeuvre Prijs" aan Hans Vermaak gingen we met elkaar hierover in gesprek.

1. Inleiding

Een moment van bezinning en verrijking van je vakmanschap



Wij vinden het belangrijk om tijd te nemen, met vakgenoten binnen en buiten ons bureau, om stil te staan bij ons vak en ons vakmanschap. Serieus werk vraagt serieus onderhoud. Willen we verschil maken in het werken aan maatschappelijke vraagstukken, dan moeten we blijven werken aan het verbeteren en verrijken van onszelf en zorgen dat het vak ook echt een vak blijft en zich door ontwikkelt.

De overdracht van de 'De Caluwé Oeuvreprijs' zien wij als een gelegenheid die zich hiervoor leent. Het was een feestelijke gelegenheid en een fijn moment, waarop we met vakgenoten spraken over het oprekken van denkkaders. Hans Vermaak ontving de prijs als waardering voor zijn oeuvre tot op heden, en als aanmoediging om door te gaan. Voor de bijeenkomst rondom de prijsoverdracht koos hij het thema 'Vensters, spiegels en humor'.

Realiseren van vernieuwing

Of je nu werkt als onderzoeker, veranderaar of adviseur, in de kern ben je bezig met het realiseren van vernieuwing, aldus Hans. In het werken als adviseur is er vaak een spanning tussen wat het vraagstuk nodig heeft en datgene wat een opdrachtgever vraagt. In het werken als vernieuwer is er altijd een spanning met dat wat mensen in de organisatie al gewend zijn en wat vertrouwd voelt ten opzichte van wat nodig is voor vernieuwing. Dat iets goed werkt, maakt het daarom nog niet verkoopbaar. De essentie van vernieuwing gaat juist daarover: te zoeken naar hoe je het bestaande denken oprekt. Zodat ruimte ontstaat om vanuit een ander perspectief naar het vraagstuk te kijken. Voor het oprekken van aannames, opvattingen en denkwijzen zijn spiegels, vensters en humor van belang. Daarnaast spreekt het thema Hans ook aan omdat het past bij hoe hij en Léon de Caluwé kijken naar het adviesvak. Spiegels worden bijvoorbeeld ingezet door het werken met games; vensters door het kleurendenken.

En humor is een manier om andere ideeën serieus te nemen, ook als daar formeel niet eens de ruimte voor is.

Dit boekje is een verzameling van de, in onze ogen, belangrijkste lessen en inzichten van deze vakmiddag. Een prijs ontvangen is bijzonder eervol, maar het past niet bij de visie van Hans op het vak om op een eigen feest zelf het gehele programma te vullen. Daarom koos Hans ervoor om 'meesters' op vensters, spiegels en humor te vragen hun ambacht te delen. Want, zo zei hij, wat zij kunnen, wil ik eigenlijk zelf ook kunnen doen. En een feestje is tenslotte een feest als je iets met elkaar kunt delen en leren.

De sprekers geven inzicht in hun vakmanschap. Hoe doen zij het? Wat vraagt het? Hoe hebben zij dit geleerd? We eindigen met de mooie woorden die uitgesproken zijn bij de uitreiking van de prijs door Leon de Caluwé aan Hans Vermaak. We hopen dat het inspireert en tot nadenken aanzet over hoe jij denkkaders oprekt en probeert vernieuwing te realiseren.

**Hanna Boersema-Vermeer en Mirjam Brussen
Twynstra Gudde**

Over de ‘De Caluwé Oeuvre Prijs’

De ‘De Caluwe Oeuvre Prijs’ wordt uitgereikt aan iemand die van grote betekenis is voor het denken over en de ontwikkeling van het organisatieadviesvak. De persoon ontvangt deze prijs als bijzondere waardering voor zijn of haar werk (organisatieadvies, onderzoek, onderwijs e.d.) dat hij of zij gedurende de professionele loopbaan als organisatieadviseur al heeft voortgebracht.

De persoon laat in zijn oeuvre, dat nog niet compleet hoeft te zijn, eenheid, samenhang en richting zien, waarop hij of zij te karakteriseren is en door vakgenoten wordt aangemerkt en herkend. Denk aan opvattingen over het advieswerk en gedachtegoed, methoden of aanpakken voor opgaven die vernieuwend en anders zijn. Ook toont het oeuvre aan dat de vakgenoot zijn of haar werk als organisatieadviseur serieus neemt, hierop reflecteert en mogelijkheden zoekt om het adviesvak naar een hoger plan te tillen.

De prijswinnaar die de prijs op dat moment in handen heeft, bepaalt binnen een zelfgekozen termijn (maar niet eerder dan na twee jaar) aan welke vakgenoot hij of zij de prijs doorgeeft.

De Caluwé Oeuvre Prijs is in het leven geroepen door Twynstra Gudde ter gelegenheid van het 25 jarig dienstverband van prof.dr. L.I.A. de Caluwé aan het organisatieadviesbureau. Leon de Caluwé werd op vrijdag 23 mei 2013 geroemd om zijn buitengewone betekenis voor organisaties op de vakgebieden advieskunde, veranderingkunde en gaming. Op donderdag 6 oktober 2016 heeft hij de prijs overgedragen aan Hans Vermaak.

“De persoon laat in zijn oeuvre, dat nog niet compleet hoeft te zijn, eenheid, samenhang en richting zien, waarop hij of zij te karakteriseren is en door vakgenoten wordt aangemerkt en herkend.”

De prijs is een witte paté-de-verre bokaal met gele, rode, groene en blauwe banen van gekleurd glas. De prijs ontleent zijn symboliek aan het ‘kleurendenken’, een fenomeen dat dankzij Léon de Caluwé niet meer weg te denken is uit het organisatieadviesvak. De grote versie van de prijs staat in de openbare ruimte van Twynstra Gudde tentoongesteld.



A close-up portrait of Hans Vermaak, a man with short brown hair and glasses, smiling warmly. He is wearing a light-colored shirt. The background is softly blurred.

2. Vensters, Spiegels en Humor

Hans Vermaak over de drie thema's

Vensters, spiegels en humor zijn, in de betekenis die Hans Vermaak eraan geeft, alle drie cognitieve interventies die helpen om denkkaders van mensen op te rekken. En werken met cognities, zegt hij, vormt een essentie van het advies- en verandervak.

“Problemen ontstaan voor een belangrijk deel door onze opvattingen, door de woorden en de betekenis die we geven aan de wereld om ons heen. Voor oplossingen geldt dat evenzo. ‘Words create worlds.’ De taal die we gebruiken, is bepalend of een perspectief plausibel of absurd wordt gevonden; of je anderen meekrijgt of niet. Toen Vermaak nog bij zijn ouders en broer woonde, ontdekte hij dat dagelijks aan de eettafel. Onderling hadden ze nog wel eens andere ideeën. Alleen Hans bleek dan niet genoeg van de tongriem gesneden om de anderen mee te krijgen in zijn visie. “Maar toch voelt het anders”, wist de kleine Hans dan hooguit nog uit te brengen, maar dat overtuigde niet genoeg. Dat was een goede leerschool. Van zijn achterstand heeft Vermaak dus maar zijn vak gemaakt. Hij dankt zijn familie daarvoor. Het is voor hem een stimulans geweest om te zoeken naar manieren om te spelen met taal. Het zoeken naar de woorden die nodig zijn om situaties te duiden, of overtuigingen te veranderen of nieuwe wegen te legitimeren. Want dat is hard nodig, als je vernieuwing rond taaie maatschappelijke vragen wilt realiseren. In zijn optiek zijn er drie hoofdmanieren die het denken helpen oprekken.

Vensters: naast de huidige manier van denken een andere denkwijze zetten

Met ‘Vensters’ doelt Vermaak op het inzetten van theorieën om het denken op te rekken. We noemen dat vensters, omdat het is alsof je een raam opent en een ander perspectief toont. Je vraagt niet door naar hoe mensen nu denken, maar je zet er iets anders naast. Het kleurendenken, en de organisatiemetaforen die

de Canadees Gareth Morgan inzet, zijn beiden voorbeelden van vensters. “Deze theorieën zijn feitelijk taalkunstenarij: ze bieden mensen nieuwe mogelijkheden om de wereld te zien. En hoe meer kanten je hebt, hoe beter je zicht krijgt op complexe vraagstukken of situaties. De beste vensters zijn daarom meervoudig. Je zegt daarmee niet dat wat anderen denken dom of fout is, maar slechts dat ze eenzijdig kijken. Dat is beter te verteren. Het werken met vensters vraagt wel om vertrouwde met contrasterende concepten: je kan alleen spelen met perspectieven als je er vele hebt. Bovendien moet je een venster stevig genoeg neerzetten om een geloofwaardig alternatief te bieden voor hoe anderen nu gewoon zijn te denken. Vensters zijn volgens Vermaak het meest effectief bij mensen die hongerig zijn naar nieuwe kennis; zij zitten te wachten op nieuwe ingangen om bepaalde vraagstukken of problemen te benaderen. Als je die aanbiedt, grijpen ze dat met twee handen aan.

Spiegels: onder de loep leggen van de praktijk om te onderkennen wat werkt en wat niet

Met een venster help je mensen die willen vernieuwen, maar daarmee bereik je de rest nog niet. Dan zijn spiegels als interventie een uitkomst. Je laat mensen in de spiegel kijken naar de effecten van hun eigen gedrag, of dat van hun organisatie. Als je spiegelt waar het gedrag destructief uitpakt in de praktijk, dan leggen mensen dat minder snel naast zich neer. Het is minder vrijblijvend. Het gaat tenslotte niet meer puur om de theorie, maar

om wat er in jouw praktijk gebeurt door de opvattingen die je er (samen) op nahoudt. Als die verkeerd uitpakken, dan moet je daar wat mee. En datzelfde geldt voor situaties waarin gedragsroutines juist goed uitpakken, terwijl er omstreden opvattingen achter zitten. Dan helpt dat die opvattingen te legitimeren. De praktijktoets is hier dus de maat der dingen. Dat helpt als iemands denken los is komen te staan van de praktijk. Zo zijn er genoeg voorbeelden waar mensen van zichzelf denken dat ze een goede coachende leider zijn, maar dat hun omgeving daar nog niets van gemerkt heeft. Die omgeving heeft dan een veel betrouwbaarder beeld van de werkelijkheid: als zij het niet ervaren in de praktijk, dan is van coaching geen sprake. Het brengt de leidinggevende weer terug naar de realiteit om dit te spiegelen. In termen van Chris Argyris komt iemands 'praatheorie' los te staan van iemands 'daadtheorie', maar door dat spiegelen er weer meer in het reine komt. Spiegelen is eigenlijk een vorm van feedback: wat is het gedrag dat je ziet en welke effecten heeft het? Het zet je aan het (anders) denken om hier bij stil te staan. En dat zet dan weer aan tot nieuwe actie.

Humor: blootleggen van het verborgene en het omdraaien van zin en onzin

Soms bereik je met vensters en spiegels niet het gewenste resultaat. Als iemand het niet wil horen, heeft het weinig zin om met theorieën aan te komen, of met ongevraagde feedback. Wat dan nog kan helpen, is het inzetten van humor. Humor ontleent zijn kracht aan het blootleggen van het verborgene, van datgene wat normaal niet op tafel komt. Bijvoorbeeld door overdrijving van een patroon, waardoor het je ineens glashelder voor ogen staat hoe de werkelijkheid eruitziet. Een sketch of persiflage kan dat doen, bijvoorbeeld. Het kan



“Vensters zijn volgens Vermaak het meest effectief bij mensen die hongerig zijn naar nieuwe kennis; zij zitten te wachten op nieuwe ingangen om bepaalde vraagstukken of problemen te benaderen. Als je die aanbiedt, grijpen ze dat met twee handen aan.”

ook door het omdraaien van zin en onzin: “Je maakt het absurde plausibel en vice versa.” Dat verrast en schudt je los uit je opvattingen, maar tegelijk ervaar je ook opluchting en plezier. Je raakt namelijk niet alleen iets kwijt, je krijgt er ook iets anders voor terug. Dat werkt zowel confronterend als bevrijdend. Het soort combinatie dat we ook kennen in het gemengde genoeg van een achtbaan. Het gaat er nadrukkelijk niet om, iemand of iets onderuit te halen, maar om ruimte te (her)geven om vrijelijk of anders te denken over zaken die gevoelig liggen. Als dat niet meer mag, wordt het leven (in organisaties) een bedrukte toestand. Humor maakt het leefbaar. Het handige van humor is volgens Vermaak dat je het bijna overal kunt inzetten - ook als niemand erom gevraagd heeft. Je hebt er geen toestemming voor nodig. Dat maakt dat het bijvoorbeeld ook werkt in een politieke setting waar spiegels of vensters niet altijd legitiem geacht worden. Of mensen er vervolgens iets mee doen, maakt niet eens zo veel uit. “Als erom gelachen wordt, is het kwartje gevallen.” En daarmee zijn andere cognities de ruimte in geslopen.

3. Grammatica voor ingewikkelde vraagstukken

Martijn van der Steen over werken met Vensters

In de tijd dat hij stagiair was bij Twynstra Gudde, maakte Leren Veranderen diepe indruk, vertelt Martijn van der Steen. Hij onderstreepte vrijwel iedere zin in het boek.

De vijf minutieus uitgewerkte manieren om te veranderen die het standaardwerk bevat, hebben hem naar eigen zeggen mede gevormd tot wie hij nu is: adjunct-directeur en co-decaan van de Nederlandse School voor Openbaar bestuur (NSOB) en bijzonder hoogleraar bij de Erasmus Universiteit Rotterdam. "Als iemand tegen mij zegt: 'We kunnen twee dingen doen', dan probeer ik er vijf te zien. Het boek heeft me aangezet tot een permanente zoektocht naar meervoudigheid."

Van der Steen ontwikkelde zich tot specialist op het gebied van betekenisgeving in het openbaar bestuur. Dat begon, vertelt hij, met het analyseren van vergaderingen. Hij maakte daar video-opnames van en concludeerde dat er tijdens die vergaderingen aanvankelijk niks gebeurde. "Er werd vooral langs elkaar heen gepraat. Pas in het laatste kwartier stond er meestal iemand op die een figuur ging tekenen op de flip-over. Vaak met bollen en pijlen. Een ander vulde dat figuur dan aan. Rond de flip-over ontstond actie, die tot een bepaalde aanpak leidde." Daaruit concludeerde van der Steen: modellen nodigen blijkbaar uit tot een gesprek. En daar, zo stelt hij, komen vensters om de hoek kijken.

Mentale gevangenis

Welke taal geven mensen aan wat ze willen en wat ze zoeken? Die vraag staat centraal in veel NSOB-onderzoek. "Daarbij proberen we wetenschappelijke inzichten te laten aansluiten op de leefwereld van practitioners. We bieden vensters door andere woorden aan te reiken voor de complexiteit die ze ervaren. Het voelt als een verrijking wanneer je een idioom tot je

beschikking hebt waarmee je jouw specifieke dilemma kunt bespreken." Van der Steen refereert aan de 'mental prison' die mensen volgens Gareth Morgan kunnen ervaren in gesprekken over ingewikkelde vraagstukken. "Men ziet de range aan opties om complexe zaken te verwoorden vaak als minimaal. Wij geven terug wat we zien, zonder advies. We proberen hun praktijk te duiden door taal te geven aan zaken waar zij nog geen woorden voor hebben. In de hoop dat zij met elkaar nieuwe mogelijkheden zien en oplossingen kunnen vinden."



Veel van het werk van Van der Steen en de zijnen is gratis te downloaden via de website van de NSOB. Op die manier kunnen metaforen als 'De boom en het rizoom' snel hun weg vinden naar het discours over netwerken met verrassende partners, bijvoorbeeld. Of lezen we in 'Gewoon doen in Amsterdam-West' hoe gemeenteambtenaren hun wijk bovenaan de participatie-index deden belanden door 'gewoon'



even een sms'je te sturen of 'gewoon' langs te gaan wanneer de situatie daarom vroeg. 'Gewoon' bleek bij nadere beschouwing een signaalterm voor dingen die weliswaar heel normaal zijn in de alledaagse leefwereld, maar heel ongewoon bleken in een bestuurlijke werkelijkheid vol blauwdrukmodellen, fasedenken en organisatieharkjes.

Ruimte scheppen

Toch lokt de taal die Van der Steen aanreikt of boven tafel haalt, soms het commentaar uit: 'Jullie verdraaien de boel.' Maar het gaat hier niet om verdraaiing van de werkelijkheid, stelt hij, maar om beeldverruiming door een nieuw beeld, een nieuwe metafoer of door nieuwe taal naast het bestaande te zetten. "Taalinterventies moeten ruimte scheppen, niet platslaan. Zelf gebruik ik in presentaties regelmatig 'wegwerpmodellen'. Modellen die niet af zijn, blijken vrijheid te geven om ermee aan de slag te gaan'. Dat nodigt uit om het eigen denkkader te koppelen aan een nieuwe manier van denken." Ook leveren de publicaties

reacties op als 'Dat dacht ik allang'. Hoewel hij ook liever als Einstein gezien zou worden, ziet hij het toch maar als compliment, zegt Van der Steen. "Dan weet ik dat ik voldoende heb aangesloten bij de leefwereld van de praktijk."

Organisatieadvies is bij uitstek een talige discipline, onderstreept Van der Steen. Hij nodigt de beoefenaars van harte uit om eens naar de eigen 'linguïstische vingerafdruk' en 'vertelstrategie' te kijken: "Wat is je eigen spreekstijl? Praat je als het ware van beneden naar boven, door veel verkleinwoordjes te gebruiken? Of juist van boven naar beneden, door in grote concepten te praten? En in dat laatste geval: doe je dat op een manier waarmee je een afstand scheidt die je gehoor uitnodigt om te willen overbruggen, of juist niet?" Spreek je anekdotisch of meer conceptueel? De kunst voor de organisatieadviseur, zegt Van der Steen, is een manier van spreken te ontwikkelen die zowel professioneel is als authentiek. Dan heb je de grootste kans om bij je toehoorders een snaar te raken?



A close-up portrait of Wouter Landman, a man with short brown hair and a friendly smile, wearing a dark suit jacket over a white shirt. The background is blurred, showing what appears to be an indoor event with other people.

4. Spiegelen met compassie

Wouter Landman over werken met Spiegels

Het is haast ironisch: de week voordat Wouter Landman het thema Spiegels komt toelichten, kost juist het werken ermee hem heel veel tijd.

Zijn onderzoek naar proactief politieoptreden en etnisch profileren werd door de media opgepikt en leidde tot veel commotie. In het NOS Journaal legde hij uit dat de politie de impact onderschat van onnodige staandhoudingen, waarvan vooral Nederlanders met een migratieachtergrond de dupe blijken te zijn. Landman vertelt dat er in de mediadynamiek weinig is overgebleven van wat hij beschouwt als de essentie van het werken met spiegels. Hiermee maakt hij de brug naar Hans Vermaak, van wie hij deze essentie heeft geleerd.

Die les leerde hij gedurende een actieonderzoek dat hij samen met collega's binnen de politie heeft uitgevoerd en dat door Hans Vermaak werd begeleid. "Wij gingen uit van de aanname dat politiemensen niet willen bewegen", vertelt Landman. "Daarmee waren we eigenlijk heel normatief. Maar Hans zegt dan: 'Bedenk waarom je in hun schoenen waarschijnlijk precies hetzelfde zou doen.' Om zich als onderzoeker in politieschoenen te kunnen verplaatsen, liep Landman vele uren en diensten met ze mee: "Erbij zijn als er gehandeld wordt, leidt tot daadtheorieën; interviews tot praattheorieën", ontdekte hij. "Wanneer je met politiemensen praat, schetsen ze een beeld van een enorm spannend vak. Dat beeld blijkt niet te kloppen wanneer je ze daadwerkelijk aan de slag ziet."

Waarom je precies hetzelfde zou doen

"Systemisch kijken is van meerwaarde bij het werken met spiegels." Landman vertelt dat mensen vaak wel weten wat ze doen en ook vaak waarom, maar dat ze de effecten van hun gedrag niet overzien. Over de etnische profilering die door Landmans onderzoek zichtbaar werd, zegt hij: "Mensen, en niet alleen politiemensen,

hebben vaak een actie-reactiepatroon met elkaar, waarvan ze de consequenties niet kunnen overzien. Wanneer ik er als onderzoeker van uitga dat ik in hun schoenen hetzelfde zou handelen, dan werkt dat 'ontschuldiging': het te onderzoeken patroon is niet goed of fout." Spiegels zijn nuttig, maar vooral in relatie tot vensters, stelt Landman. "Vensters zijn nodig om te duiden wat je hebt waargenomen. En ook om dat wat je ziet gebeuren van een interpretatie te voorzien. In die interpretaties zit vaak de vernieuwing", ontdekte Landman. "Door wat je in de praktijk tegenkomt op andere manieren te verklaren, ontstaan nieuwe handelingsperspectieven die het proberen waard zijn."

Kritische empathie


Door jezelf de vraag te stellen waardoor of waarom je in hun schoenen precies hetzelfde zou doen, stimuleer je jezelf om met compassie te begrijpen. Daarbij wordt 'begrip' weleens opgevat als goedpraten, merkte Landman. "Dat is een misvatting. Je kunt iets begrijpen en tegelijkertijd wijzen op de onwenselijke effecten ervan. Noem het 'kritische empathie'."



De tweedeling in de boekkast. De linker kant om 'in de schoenen' te komen, de rechter kant 'de zoektocht naar vernieuwing'.

*“Door jezelf de vraag te stellen waardoor
of waarom je in hun schoenen precies
hetzelfde zou doen, stimuleer je jezelf om
met compassie te begrijpen”*





5. Met een grap creëer je ruimte

Raoul Heertje over werken met humor

Wie een stand-upcomedian uitnodigt om te komen spreken over humor, kan moeilijk verwachten dat er serieuze bespiegelingen voor het voetlicht zullen komen. Of toch wel?

Heertje waarschuwt zijn publiek in elk geval vooraf 'geen recht verhaal' voorbereid te hebben. Het feit dat Hans Vermaak en hij anderhalf jaar 'geprobeerd hebben om les te geven' aan de Sioo opleiding voor organisatieadviseurs, wil volgens hem niet zeggen dat er zekerheden over zijn lippen zullen rollen. En grappen heeft hij ook niet voorbereid.

"De Léon de Caluwé-oeuvreprijs is als verschijnsel al grappig genoeg," vindt Heertje. "Daar kan ik helemaal geen grap over bedenken die leuker is. Moet je je voorstellen: een man die gewoon nog lééft, geeft een oeuvreprijs met zijn eigen naam door aan iemand met wie hij heeft samengewerkt. Absurder kan het toch niet? Nou ja, misschien dan het feit dat jullie betaald worden om mensen te helpen veranderen die helemaal niet willen veranderen." Het feit dat Heertje zelf óók met Vermaak heeft samengewerkt, geeft hem wel goede hoop dat hij zelf over een aantal jaar de bokaal in ontvangst mag nemen, zegt hij met een grote lach.

Pas op: doe nooit grappig

Toch heeft Heertje wel degelijk tips voor de verzamelde organisatieadviseurs in de zaal over hoe je humor kunt gebruiken om het denken op te rekken. Als eerste, probeer vooral niet grappig te doen. "Er is een groot verschil tussen grappig dóen en grappig zéjn," legt hij uit. "Iedereen kent de vervelende oom met de standaardgrappen op verjaardagsfeestjes, of de manager die bij elke presentatie dezelfde grap vertelt. Iedereen voelt aan of een grap spontaan ontstaat of dat die op elke meeting wordt verteld. En dat laatste is heel irritant." Probeer dus niet grappig te doen. Je

bent het of je bent het niet.

Met humor creëer je ruimte, stelt Heertje. "Ik doe dat inmiddels haast onbewust. Net nog: door deze bijeenkomst en jullie vak belachelijk te maken, distantieer ik me van de situatie en dat geeft me de vrijheid om te zeggen wat ik op dat moment voel." Maar als ik dat van tevoren bedenk, dan werkt het niet. Een andere belangrijke les is om te zorgen dat je in het moment echt aanwezig bent. Dat je juist niet precies weet wat er gaat gebeuren of hoe het gesprek verloopt, dat geeft mij vrijheid. Anders zit ik teveel in mijn hoofd. Dan loopt het verkeerd met wat ik bedacht had: heel gênant. dan ben ik niet meer aanwezig."

Doodeng

"In de directiezaal overtreden mensen de meest basale communicatiewetten, uit pure angst," stelt Heertje vast "Mensen gaan bij geplande praatjes ineens heel ingewikkeld doen met allerlei termen en sheets die ze zelf ook vreselijk vinden wanneer ze ze voorgeschoteld krijgen. Sprekers vergeten contact te maken met hun publiek, of durven dat simpelweg niet. De meeste mensen veranderen in complete horken wanneer ze in het openbaar moeten spreken." Het is ooit onderzocht, volgens Heertje: de grootste angst van veel mensen is niet de dood, maar spreken in het openbaar. Waar natuurlijk een grap op volgt over de spreker op een begrafenis die eigenlijk liever zelf in de kist zou liggen.

"Bedenk dat 'de anderen' het zelf ook niet allemaal weten. Probeer eerst te voelen wat er op dat moment is, vervolgens jezelf de vrijheid te gunnen om ergens wat van te vinden en dat te zeggen. En pas dan maak je eventueel een grap.

Met een grap verander je niet iemands mening, maar wel zijn perspectief: 'Oh, zo kan je ook kijken.' En belangrijker nog: dat gebeurt vanuit ontspanning en is daarmee veel effectiever."

Troefkaart

Een andere les van Heertje is: doe geen dingen die je niet leuk vindt. En maak het voor jezelf ook leuk. Dat zorgt voor ontspanning en het oprecht kunnen inzetten van humor.

Voor de categorie mensen die van nature niet grappig is, heeft Heertje nog een troefkaart in de mouw: "Wanneer je het even niet meer weet en het gesprek valt stil, dan zeg je gewoon: 'Dat hou je toch.' Dat zinnetje kan echt met álles. Probeer het maar."

Heilige drie van improviseren en inspelen op je publiek van Heertje & Vermaak

Voelen: voel de ruimte. Wat is de sfeer, wat ruik je, wat zie je, wat voel je? (waarom zit iedereen hier zo somber?)

Vinden: vind er wat van. Wat doet het met je, wat vind je er eigenlijk van? (ik heb hetzelfde gevoel als op een begrafenis)

Vormen: vertalen naar een vorm. Metafoor, parallel, draai aan de werkelijkheid. (als je toch niets meer te verliezen hebt, dan kun je helemaal opnieuw beginnen... wow, wat een keuzen)



*"De Léon de Caluwé-
oeuvreprijs is als
verschijnsel al
grappig genoeg"*

A close-up portrait of Léon de Caluwé, a middle-aged man with wavy brown hair, looking slightly to the left with a thoughtful expression. He is wearing a light-colored shirt. The background is blurred.

6. Zeldzaam talent

Léon de Caluwé over Hans Vermaak

Léon de Caluwé wil bij de overdracht van de oevrebokaal ‘wel een paar dingetjes kwijt’, zegt hij. “Om te beginnen een paar geheimen over onze samenwerking als duo.”

De Caluwé en Vermaak schreven hun boek veelal in elkaars fysieke nabijheid. Dat is niet heel gebruikelijk voor een schrijversduo waarvan de wederhelften niet met elkaar getrouwd zijn, maar het werkte goed, vertelt hij. “Soms sloegen we ineens allebei onze laptops dicht en zeiden dan: ‘Ik heb hier iets.... wat vind jij?’ En dan was er ineens na tien minuten een nieuwe tabel of een alternatief woord.” De werkverdeling tussen beiden was opmerkelijk: Vermaak maakte alles steeds ingewikkelder; De Caluwé maakte het op zijn beurt steeds eenvoudiger.

De Caluwé refereert aan de mijlpalen die hun samenwerking de afgelopen periode typeerden: de uitgave van hun gezamenlijke boek bij een Amerikaanse uitgeverij, het honderdduizendste Nederlandstalige exemplaar, een internationale managementprijs voor veranderkunde, wetenschappelijke artikelen in gezaghebbende bladen en een omvangrijk werkboek bij Leren Veranderen. En dan is er nu deze prijs.

“In zijn rol als schrijver, adviseur, lesgever en onderzoeker leverde Hans al een belangrijke bijdrage en we verwachten nog verdere bijdragen aan kennis over en inzichten op het vakgebied veranderkunde, voor zowel de professionele gemeenschap als de internationale wetenschap”, zei De Caluwé tijdens de prijsoverdracht. “Hans Vermaak ontvangt de oevreprijs als dank voor wat hij al gedaan heeft en als aanmoediging om hiermee door te gaan.

Allemaal waar

“Ervaringsdeskundigen met prijzen, zoals ik, vertellen je twee verhalen. Eén: je hebt er niks aan, aan zo’n prijs. Twee: een prijs inspireert, geeft kracht en erkenning voor je vakmanschap.

Ze zijn allebei waar.” Ook over zijn keuze voor Hans Vermaak als opvolgende prijswinnaar doen wellicht verschillende verhalen de ronde, realiseert De Caluwé zich: “Een ‘gele’ gedachtegang zou zijn dat jij de prijs van mij krijgt uit pure vriendjespolitiek en ik je zo de bal toespeel. Een ‘blauwe’ denker zal zeggen: ‘Dan moet Hans Vermaak wel een vooraanstaand man zijn. Vanuit een ‘rood’ perspectief denk je al snel: ‘Die twee hebben elkaar gemogen’. Vanuit een ‘groen’ standpunt: ‘Ze hebben veel van elkaar geleerd.’ En een ‘witte’ interpretatie is: ‘Daar zit humor en inspiratie tussen die twee’. Ook deze visies zijn allemaal waar. Maar vooral de tweede.”

De moeilijkste opgave waar Hans Vermaak zich de komende periode voor gesteld zal zien, voorspelt De Caluwé tenslotte, is iemand te vinden met evenveel talent als hijzelf, om de prijs aan door te geven. “Dat zal nog niet meevallen.”

De Caluwé en Vermaak zijn oud-collega's, werkten jarenlang intensief samen en schreven het gezaghebbende boek Leren Veranderen, waarvan meer dan 100.000 exemplaren over de toonbank gingen.

Twynstra Gudde is een onafhankelijk Nederlands organisatieadviesbureau dat al ruim 50 jaar resultaatgericht adviseert en managementfuncties vervult. Kerncompetenties van Twynstra Gudde zijn project- en programmamanagement, veranderkunde, organisatiekunde en samenwerkingskunde.



50830

Twynstra Gudde

Amersfoort
Stationsplein 1
Postbus 907
3800 AX Amersfoort
033 - 467 77 77

Den Haag
Herengracht 9
2511 EG Den Haag
070 - 304 74 20

www.twynstragudde.nl

ROA | Ingeschreven in het
kwaliteitsregister
organisatieadvies

Cordence | Member of the
Cordence Worldwide
Partnership