

INTUÏTIE BESLIST BETER

TEKST Thomas Braun / Monique Kitzen

Beeld: Getty Images

Het onbewuste denken is 20.000 keer sneller dan het bewuste. Waarom zou je daar als leider dan niet wat meer gebruik van maken? Oftewel: meer vertrouwen op je intuïtie levert vaak betere besluiten. Al is je gevoel niet altijd even makkelijk te herkennen.

Een besluit nemen we vaak pas als we alle voors en tegens zorgvuldig hebben afgewogen. Maar zo bewust nadenken levert niet altijd het beste resultaat op, laat psychologisch onderzoek zien. Het onbewuste zijn werk laten doen, leidt vaak tot veel betere beslissingen. Het beroemde 'nachtje erover slapen' is dus zo gek nog niet.

Maar leiding geven op basis van je intuïtie? Varen op je gevoel? Bij veel managers gaan dan de alarmbellen af. Toch wint intuïtie langzaam terrein in de boardroom. Samen met Jolien Slavenburg traint Gert-Jan van Schaik leiders in het gebruik van intuïtie. Intuïtieve leiders zijn krachtige leiders, menen zij. De grote kunst is te ontdekken wanneer je intuïtie spreekt. En daar vervolgens dan ook naar te luisteren.

Is intuïtie niet nogal zweverig?

Van Schaik: 'Intuïtie is harde wetenschap. In de eerste 10 jaar van deze eeuw is er veel onderzoek naar gedaan. De conclusie is dat intuïtie belangrijk is. Neuro-wetenschappers kunnen, voordat iemand een



BEWUST NADENKEN LEVERT NIET ALTIJD HET BESTE RESULTAAT

bewust besluit neemt, al in de hersenen zien wat de beslissing wordt.

De Portugese neuro-wetenschapper Antonio Damasio beschrijft in zijn boek *De vergissing van Descartes* een treffend experiment. Stel, je hebt vier spellen kaarten voor je liggen. Twee ervan zijn rood, de andere twee zijn blauw. Met elke kaart in die vier spellen kun je een geldbedrag winnen of verliezen. Het is jouw taak om steeds één kaart uit één van de vier spellen te trekken met als doel: zoveel mogelijk geld winnen.

Maar wat je in het begin niet weet, is dat de rode kaarten gevaarlijk zijn.

Je kunt er veel geld mee winnen, maar als je verliest met de rode kaarten, verlies je ook meteen heel veel. In feite kun je alleen winnen door kaarten uit het blauwe spel te trekken. Die bieden bescheiden verliezen en leveren vaker winsten van 50 dollar op. Hoe lang doe je er nu over om erachter te komen dat je beter alleen de blauwe spellen kunt gebruiken? Wat denk je? Mensen beginnen na het omdraaien van zo'n 50 kaarten een idee te krijgen.

We weten nog niet waarom we de voorkeur geven aan de blauwe spellen, maar op dat punt weten we vrijwel zeker dat je het beste daarop kunt gokken. Pas na zo'n 80 kaarten kunnen we uitleggen waarom je de rode kaarten beter kunt mijden.

Tijdens dit experiment werden ook de subtiele stressreacties bij de proefpersonen gemeten. De onderzoekers zagen al bij de tiende kaart stressreacties op de rode spellen bij de gokkers. Nog belangrijker is >

dat hun gedrag meteen al begon te veranderen. Vanaf dat moment pakten ze steeds vaker een blauwe kaart en steeds minder een rode. Met andere woorden: de gokkers hadden onbewust het spelletje door, voordat ze zich ervan bewust waren.'

Toch noemen velen het zakelijk naïef om af te gaan op je intuïtie.

Van Schaik: 'Was Steve Jobs naïef toen hij zei: we moeten een simpel kastje maken, waarbij design enorm belangrijk is? Als hij niet op zijn intuïtie had vertrouwd, was Apple nooit zo groot geworden. Als intuïtie normaler wordt in de corporate wereld, zul je zien dat je als leider ook verzacht. Dat je meer aan het verbinden en inspireren bent. Intuïtie is de sleutel naar meer wijsheid in organisaties. Wij zien dat bedrijven die intuïtie de ruimte geven echt transformeren. Er wordt beter samengewerkt, op basis van vertrouwen. Steeds vaker zien we dat *fact based only* voorbij is.'

Een sollicitant kan een goede indruk achterlaten, maar als later blijkt dat hij geen school heeft afgemaakt, kies je toch voor de *fact based*-beslissing.

Van Schaik: 'De intuïtie kan de ratio ook niet vervangen. Denken en invoelen gaan samen. Je hebt informatie nodig om te kunnen beslissen. Je moet weten waarover het gaat, wat de kansen zijn. Daarna kun je je intuïtie de tijd en de ruimte geven om een goede ingeving te produceren. We zien dat in organisaties de ratio een te grote rol krijgt, terwijl de werkelijkheid te complex is



'HET ONBEWUSTE DENKEN WERKT 20.000 KEER SNELLER'

geworden om alleen door bewust denken te kunnen worden begrepen. Daarvoor heb je iets veel krachtigers nodig; je onbewuste denken, je intuïtie.'

Waarom leidt die intuïtie juist in een complexe werkelijkheid tot betere beslissingen?

Van Schaik: 'Omdat het onbewuste denken 20.000 keer sneller werkt dan je bewuste, en veel meer belangen meeweegt. Vaak is de eerste ingeving de beste.'

Hoe maak je onderscheid tussen ratio en intuïtie?

Slavenburg: 'Door je bewust te zijn van je vooroordelen. Een klant van ons, manager bij een bank, dacht intuïtief bij een collega: deze persoon heeft niet genoeg competenties, eigenlijk moet hij naar een andere afdeling verhuizen. Rationeel 'filterde' ze vervolgens haar intuïtie: ik denk te negatief, geef hem toch meer kans. Niet veel later verprutst deze man een deal van enkele miljoenen. Zij zette haar intuïtie dus niet goed in en liet zich vertroebelen. Mede door dit incident is ze nu beter in staat haar eerste ingeving te herkennen en te volgen. Ze durft harde besluiten te nemen op een respectvolle manier, terwijl zij eerst dacht: mijn intuïtie is niet respectvol, ik mag niet negatief naar iemand kijken. Je moet het onderscheid leren maken tussen zuiver intuïtief weten en je oordeel op grond van emotie, statusgevoeligheid of ambitie. Zodra je ego mee gaat spelen, is je zuivere weten

niet meer zuiver.'

Waarom maken emoties en vooroordelen de intuïtie onzuiver? Hebben die niet juist ook alles te maken met intuïtie?

Van Schaik: 'Emoties en vooroordelen komen voort uit het verleden. Net als de behoefte aan erkenning en status. Zodra dat om de hoek komt kijken, ben je aan het reageren. Het is niet de stem van je wijsheid.'

Kun je voorbeelden geven van bedrijven die ruimte geven aan intuïtie?

Van Schaik: 'Tesla geeft zijn medewerkers autonomie, creëert ruimte voor experimenteren en gebruikt sociale technologie om onderling contact te stimuleren. Allemaal voorwaarden om intuïtie tot bloei te laten komen. Verder zijn er binnen bedrijven wel mooie voorbeelden van intuïtieve leiders. Peter Blom van Triodos, Paul Gelderloos van Scarlet of oud-PGGM-directeur Karel Noordzij. Wij willen dat het normaler wordt dat mensen in de boardroom tegen elkaar zeggen: wat is jouw gevoel? Wat is je eerste ingeving?'

Hoe ontwikkel je die intuïtie?

Slavenburg: 'Oefenen, oefenen, oefenen. Stel, je komt terecht in een complexe situatie. Dat is een brij aan emoties en gedachten. Die moet je ordenen en structureren. Je moet jezelf even uit de actie halen. Reflecteer eerst op je gevoelens en gedachten, en kijk vervolgens van een afstand naar wat er gebeurt tussen mensen. Zo creëer je de ruimte om je open te stellen



'VAAK IS DE EERSTE INGEVING OOK DE BESTE'

voor intuïtieve inzichten. Die informatie neem je mee in je besluitvorming.'

Hoe werkt dat in de praktijk?

Slavenburg: 'Een tijdje terug hadden we onszelf een extreme deadline gesteld. Ik kreeg er letterlijk kramp van in mijn hart. Toen vroeg ik me af: stellen we deze deadline omdat we ons zo nodig moeten laten gelden, of is dit echt de juiste beslissing? Wat ik inmiddels geleerd heb is dat ik dan naar buiten moet gaan. Loslaten. Je moet iets anders gaan doen en daarna je intuïtie die vraag stellen. Op de dijk waar ik liep, voelde ik letterlijk een duw in mijn rug. Daarna was ik ontspannen en ook nog eens tot veel meer actie in staat. We zien ook aan klanten dat het ongelooflijk veel tijd oplevert als je op je intuïtie durft te vertrouwen. En als leider ben je ook nog eens veel duidelijker en straal je vertrouwen uit. Je wilt er natuurlijk steeds meer naartoe dat je als team beslissingen neemt en niet alleen als leider.'

Van Schaik: 'Je ziet nu vaak dat het idee dat iemand als eerste heeft gezegd, het leidende idee wordt, in plaats van dat je de ingevingen van de hele tafel gebruikt. Wat je als leider wilt is gebruik maken van wat wij noemen: de expert-intuïtie van je mensen. Expert-intuïtie is datgene waar jouw mensen zo goed in zijn. En vaak zoveel beter dan jijzelf. Zorg ervoor dat ieder zijn eigen expert-intuïtie kan inzetten. Je hebt ineens een vat vol talent waarmee je met elkaar tot een besluit kunt komen. Uiteindelijk leidt dat tot meer efficiëntie en effectiviteit.'