

De kracht van ons onbewuste

Ruimte voor denken met gevoel



Een van de belangrijkste taken van een controller is de managers en de bestuurders van een organisatie te ondersteunen bij het nemen van beslissingen. Dat doet de controller vooral op een rationele manier, door ervoor te zorgen dat de informatievoorziening klopt en door het management en het bestuur te adviseren. Maar het blijkt dat ongeveer 95% van ons gedrag onbewust gebeurt en ons onbewuste veel beter is in het nemen van complexe beslissingen. In dit artikel geven de auteurs enig recent inzicht uit de sociaal psychologie die voor controllers, adviseurs en andere beslissondersteuners van cruciaal belang is.

Rob Janssens en Jan Hopstaken

Beperkte rationaliteit

Al honderden jaren, sinds de Verlichting, heeft de wetenschappelijke literatuur de voordelen van bewust denken bij het nemen van beslissingen benadrukt. Het idee dat bewust nadenken de ideale manier is om met beslissingen om te gaan vormt de ruggengraat van klassieke en vele hedendaagse inzichten over besluitvorming en standpuntbepaling. Het tegenovergestelde, het idee dat onbewust nadenken vruchtbaar zou kunnen zijn, is niet breed ontwikkeld en wordt vooral in softe zelfs spirituele kringen geplaatst of afgedaan als 'volkswijsheid'.

De functie van controller is een van de resultaten van dit rationalisatieproces. Rationaliteit wordt als hun kracht gezien om onafhankelijk, maar wel betrokken, deskundig en goed onderbouwd het management en het bestuur te ondersteunen bij het nemen van beslissingen. Het kan echter ook hun zwakte zijn. Want rationaliteit heeft zijn beperkingen. Recent onderzoek laat dit zien.

Een van de toonaangevende onderzoekers op dit terrein is Ap Dijksterhuis.¹ In zijn boek 'Het slimme onbewuste, denken met gevoel' breekt hij een lans voor de kracht van het onbewuste. Op basis van tal van onderzoeken, geeft hij voorbeelden die laten zien dat onze onbewuste denkprocessen vele malen sneller en beter zijn dan onze bewuste denkprocessen.

Een van die voorbeelden is het onderzoek waarin proefpersonen informatie voorgeschoteld krijgen over vier appartementen. Ieder appartement werd geschetst aan de hand van 12 kenmerken, in totaal dus 48 stukjes informatie. De appartementen scoorden gelijk op een aantal kwaliteitskenmerken. Op één flat na. Die scoorde beter. De proefpersonen kregen de informatie te zien en werden vervolgens gevraagd aan te geven welk appartement kwalitatief het beste is. De proefpersonen werden in drie groepen ingedeeld.

- De eerste groep moest direct na het zien van de informatie antwoord geven op de vraag wel appartement het beste is.
- De tweede groep kreeg een half uur de tijd om rustig na te denken en moest dan antwoord geven.
- De derde groep moest direct na het zien van de informatie een puzzel oplossen en moest direct daarna antwoord geven. Deze derde groep kreeg dus ook geen tijd om bewust na te denken.

Het verrast ons niet dat de groep proefpersonen die direct moest antwoorden, het minst vaak tot het goede antwoord kwam. Wel vonden we het verrassend, dat de groep proefpersonen die niet mocht nadenken en in plaats daarvan een puzzel voorgeschoteld kreeg het beste presteerde. Beter dan de groep die even rustig

Sinds de Verlichting met onder andere Descartes' 'Ik denk, dus ik ben', bestaat er in onze westerse samenleving de overtuiging, dat rationeel handelen de beste vorm van handelen is. Ons bewustzijn onderscheidt ons van het dierenrijk en zorgt ervoor dat we juist handelen, zo is nog steeds bij velen de overtuiging. Recent onderzoek van onder andere Gladwell, Tiggelaar en Dijksterhuis tonen echter aan dat ons bewustzijn helemaal niet zo belangrijk en zo goed is. Zo kan ons onderbewustzijn ruim 200.000 keer zo veel informatie verwerken als ons bewustzijn. Ons onderbewustzijn beschikt dus over veel meer informatie om beslissingen te nemen. In dit artikel pleiten de auteurs voor meer gebruik van de kracht van ons onbewuste.

over de informatie mocht nadenken.

Dijksterhuis geeft vele voorbeelden die dit onderzoeksresultaat ondersteunen. Dit verraste ons, omdat we verwachten dat enige tijd bewust reflecteren op aangeboden informatie tot beter inzicht zou leiden.

Kracht van het onbewuste

Dijksterhuis geeft aan dat er drie redenen zijn die ervoor zorgen dat onze verwachting niet de juiste was:

- 1 Onbewuste processen kunnen veel meer complexiteit aan dan bewuste denkprocessen.
- 2 Onbewuste denkprocessen werken vele malen sneller dan bewuste denkprocessen.
- 3 Als we bewust gaan nadenken over complexe zaken, dan verzinnen we vaak theorie'tjes die nergens op slaan.

95% van ons gedrag gebeurt onbewust

Onbewuste processen kunnen veel meer complexiteit aan dan bewuste denkprocessen

Het onbewuste kan 200.000 keer meer informatie verwerken dan het bewuste en beschikt dus over veel meer informatie. Die informatiebron is onder meer gevoed door ervaringen in een mensenleven, maar ook door vermogens van een door de eeuwen heen geëvolueerd brein. Hier is het 95/5-principe van Ben Tiggelaar² op gebaseerd. Hij stelt dat we maximaal 5% van onze tijd bewust handelen en dat we minimaal 95% van onze tijd onbewust handelen. En dat bewust handelen doen we vooral bij simpele dingen. Naarmate een handeling complexer wordt neemt ons onbewuste de regie over.

Een heel duidelijk voorbeeld hiervan is autorijden. Iedereen herinnert zich nog de eerste lessen waarin heel bewust werd geschakeld en gestuurd. Na verloop van tijd doet iedereen dit grotendeels op de automatische piloot. En maar goed ook, want als er plots iemand vlak voor je auto oversteekt en je moet eerst nadenken wat je moet doen, dan ben je te laat. Zonder nadenken op de rem trappen, dat is dan de beste reactie. Trouwens, wie kan er zonder al teveel nadenken zeggen welke van de drie pedalen onder het stuur het rempedaal is? De meeste mensen moeten daar even over nadenken en zelfs even visualiseren wat hij of zij met zijn of haar voeten doet. Stel je voor dat

je dat telkens tijdens het rijden ook zou moeten doen. Gelukkig hoeft dat niet. Want ons onbewuste helpt ons de goede dingen te doen, zonder dat we daar bewust bij hoeven stil te staan.

Onbewuste denkprocessen werken vele malen sneller dan bewuste denkprocessen
Malcolm Gladwell⁹ geeft in zijn boek 'Intuïtie' veel voorbeelden van onderzoeken die dit aantonen. Een mooi voorbeeld hiervan is de test waarin proefpersonen een kaartspel te spelen kregen. Door kaarten te trekken uit twee spellen, een blauw spel en een rood spel kaarten, konden ze geld winnen of verliezen. De spellen waren zo gemanipuleerd dat het uiteindelijk alleen mogelijk is om met het rode spel te winnen. Met het blauwe spel verliezen de spelers uiteindelijk altijd. Rationeel hadden de proefpersonen dat gemiddeld door na ongeveer vijftig kaarten. Pas na ongeveer tachtig kaarten konden ze dat onder woorden brengen. Onbewust wisten ze dat al veel eerder, namelijk na gemiddeld tien kaarten. Dat kon worden vastgesteld met sensoren die zweet als uiting van spanning meten.

Wat bleek? Na tien kaarten begonnen de proefpersonen te zweten bij het trekken van een blauwe kaart. Blijkbaar leverde dat spanning op, een spanning die niet optrad bij het trekken van een rode kaart. De conclusie die de onderzoekers hieruit trokken is, dat ons onbewuste veel sneller dan ons bewuste denken in de gaten heeft wat er aan de hand is. Het onbewuste werkt vele malen sneller dan het bewuste.

Als we bewust gaan nadenken over complexe zaken, dan verzinnen we vaak theorie'tjes die nergens op slaan

Hoe goed weten we wat we van iets vinden? Wat is onze mening? Of algemener gezegd, hoe goed kennen we onszelf eigenlijk? We blijken namelijk vaak theorie'tjes te verzinnen over complexe zaken, die ons onderbewustzijn voor ons oplost. Zoals bijvoorbeeld de uitgevoerde studie met vier panty's aantoont. Mensen die moesten kiezen tussen vier panty's vonden in de meeste gevallen de panty die het meest rechts lag het beste. En daar hadden ze ook (plausibele) verklaringen voor, verklaringen die te maken hadden met de kleur, de dikte, de kwaliteit. Dat was echter allemaal onzin, want de panty's waren identiek. De conclusie hieruit (en uit vele vergelijkbare onderzoeken) is dat ons bewustzijn een goede, maar onbetrouwbare verhalenverteller is. We denken vaak dat we weten waarom we iets vinden of waarom we een bepaalde mening hebben, maar vaak klopt dat waarom, dat verhaal niet.

Het onbewuste kan 200.000 keer meer informatie verwerken dan het bewuste en beschikt dus over veel meer informatie

Dijksterhuis, Tiggelaar en Gladwell laten met al hun onderzoeken zien wat er aan de hand is. Ons onbewuste kan beter en sneller omgaan met complexe situaties dan ons bewuste. En ons bewuste laat ons geloven in verhaaltjes die een verkeerde inschatting van complexe situaties geven. Overigens, zo laat Dijksterhuis ook zien, kunnen we *simpel*, *precieze* zaken beter aan ons bewuste denken overlaten. Denk bijvoorbeeld aan het oplossen van sommen. Om de som: 235

delen door 5, op te lossen zullen we even (bewust) moeten rekenen c.q. nadenken. Anders komen we nooit op het juiste antwoord (47).

In vijf fasen beter beslissen

Wat betekent dit alles voor onze praktijk van controllers/adviseurs? Dat we maar niet meer moeten nadenken en voortaan alleen nog onze intuïtie, ons gevoel moeten volgen? Ja, en nee, stellen we voor.

Ja, omdat onze intuïtie ons beter en sneller inzicht verschaft, zeker als het gaat om complexe zaken. Nee, omdat onze intuïtie veelal niet precies is (denk aan het rekenvoorbeeld) en niet altijd gelijk heeft. Onze intuïtie wijst ons veelal de verkeerde richting bij ingrijpende emotionele gebeurtenissen, zoals een sterfgeval of fikse ruzie. Dan krijgt ons onbewuste te weinig ruimte voor een zuiver oordeel. Ook gaat het fout wanneer onze leergeschiedenis niet klopt. We beoordelen dan een situatie op basis van een eerdere soortgelijke ervaring, maar die ervaring is onvergelijkbaar.

Om het onbewuste te kunnen gebruiken, moet je bovendien tijd alleen doorbrengen. Anders wordt het onbewuste te veel afgeleid bij het nemen van complexe beslissingen.

Ons bewustzijn is een goeie maar onbetrouwbare verhaaltjesverteller

Dijksterhuis geeft de suggestie om voortaan drie fasen te doorlopen bij het nemen van complexe beslissingen. In de onderstaande opsomming zijn dat de fasen 1 tot en met 3. Wij voegen daar nog drie fasen aan toe, eentje die aan de fasen van Dijksterhuis voorafgaat en twee die het afronden. Volgens ons zijn die extra fasen vooral relevant voor de praktijk van adviseurs/controllers:

- 0 Voorafgaand aan het nemen van een beslissing is het verstandig jezelf af te vragen of het hier een complex, dan wel simpel probleem betreft en of er een precieze, dan wel globale beslissing genomen moet worden.
- 1 In de eerste fase van het nemen van een complexe beslissing moet je de informatie verzamelen die relevant is voor de beslissing. In deze fase moet je bewuste aandacht gebruiken. Het verzamelen van informatie kun je zelf doen, maar kun je ook overlaten aan deskundigen. Doe je dit laatste, dan vraag je hen om informatie, niet om advies.
- 2 In de tweede fase neem je een beslissing. Je maakt een keuze. Deze fase moet je aan je onbewuste overlaten. Oftewel: 'Slap er een nachtje over en doe vervolgens wat je gevoel je

ingeeft.¹ Na het tot je nemen van alle relevante informatie neem je rust en zoek je afleiding. Ga sporten, wandelen, stap in de trein. Laat je onbewuste zijn werk doen. Ga niet denken aan de beslissing die je te nemen hebt. Want dan gaat de verhalenverteller, je bewustzijn, met de beslissing op de loop.

- 3 In de derde fase moet je controleren of er geen addertjes onder het gras zitten. Dit is precisiewerk en hier gebruik je weer je bewustzijn. Ook hier geldt dat je dit zelf kunt doen, maar je kunt het ook overlaten aan deskundigen. Nu vraag je wel een advies, namelijk of er geen addertjes onder het gras zitten. Je vraagt de adviseur dus niet om aan te geven wat de beste beslissing is.
- 4 Op basis van het advies en/of je eigen onderzoek uit de derde fase, stel je je beslissing zo nodig op details bij. Indien je moet concluderen dat je beslissing niet houdbaar blijkt, dan start je weer bij fase 1.
- 5 Als de beslissing wel haalbaar is, dan heb je nu een goede, onbewust en bewust doordachte beslissing. Deze kun je met overtuigingskracht naar buiten brengen.

Als adviseur/controller is dit een handzaam stappenplan. Als je zelf een beslissing hebt te nemen stel je eerst vast of het een simpel/precies of een complex vraagstuk betreft. In het eerste geval is ons bewustzijn meer aan zet en moeten er bijvoorbeeld specifieke afschrijvingsregels, ICT-protocollen of wetten worden toegepast. Dat is niks voor het onbewuste. Gaat het echter om een complex vraagstuk, dan doorloop je de onderscheiden fasen en creëer je rust om je onbewuste te laten beslissen.

Beter beslissen door er een nachtje over te slapen

In de rol van adviseur zijn er in het stappenplan in ieder geval twee momenten die er voor de beslissers toe doen. Dat zijn de fase 1 en 3. In fase 1 lever je vakkennis over bijvoorbeeld financiën, spelregels van de organisatie of kennis van andere relevante onderwerpen. Let wel, het gaat hierbij niet om het geven van een advies, het gaat om het leveren van vakkennis, van informatie. In fase 3 geef je aan of er wellicht nog wat voetangels en klemmen zitten aan het voorgenomen besluit. Dit is wel een advies, maar niet over wat jij vindt dat het juiste besluit is, maar of het voorgenomen besluit houdbaar is. In die stappen lever je de gevraagde of benodigde kennis, op een manier met invloed en met respect voor de

te nemen beslissing door de beslissers.⁴ Wellicht is er bij de probleemdefinitie ook nog een rol voor de adviseur weggelegd. Bijvoorbeeld om vast te stellen of het wel een complex vraagstuk is of dat er gewoon een wet of voorschrift moet worden toegepast, waardoor er allerlei alternatieven niet mogelijk zijn.

Het mooie van het stappenschema is dat het onze onbewuste en bewuste denkprocessen gebruikt voor datgene waar ze het best in zijn. Tegelijk benadrukt het de rol van de adviseur/controller als beslissingsondersteuner, die door inbreng van kennis, kunde en ervaring de manager/bestuurder ondersteunt.

Vervolg?

Het relatief jonge onderzoeksterrein waarop Dijksterhuis, Gladwell en Tiggelaar werkzaam zijn, hebben ons nieuwsgierig gemaakt naar de betekenis van het onbewuste voor het vak van controller/adviseur. In ons eerste artikel hierover, hebben we vooral stil gestaan bij die, ook voor ons, nieuwe inzichten en wat die voor ons vak zouden kunnen betekenen. Een belangrijke les is in ieder geval dat we het bewuste niet moeten overschatten en dat we het onderbewuste haast niet kunnen overschatten. Ruimte dus voor de kracht van het onbewuste. Meer beheersing van organisaties door het inzetten van denken met gevoel in plaats van harde cijfers. Harde cijfers en rationele aanpakken die er wellicht in complexe situaties voor wat betreft de beheersing, niet of nauwelijks toe doen.

Vragen hebben we ook nog genoeg, zoals:

- Wanneer is een vraagstuk complex?
- Zou er ook zoiets zijn als 'organisatie-intuïtie'?
- Gelden deze regels van beslissen ook voor groepsbeslissingen?

Vragen, in ieder geval enkele daarvan, waar we graag in een volgend artikel, bij stil willen staan.

.....

Auteurs

Rob Janssens is concerncontroller van de gemeente Doetinchem. Jan Hopstaken is directeur van organisatieadviesbureau Hopstaken & De Haan bv, gastdocent van Het Zijlstra Center van de Vrije Universiteit van Amsterdam en redacteur van TPC.

.....

Noten

- 1 Dijksterhuis, A. (2007), *Het slimme onbewuste*, Amsterdam, Uitgeverij Bert Bakker.
- 2 Tiggelaar, B. (2005), *Doen!*, *Nieuwe praktische inzichten voor verandering en groei*, Utrecht, Het Spectrum.
- 3 Gladwell, M. (2009), *Intuïtie*, Amsterdam, Uitgeverij Contact.
- 4 Minderman, G. (2006), 'De public controller van Jan Hopstaken', in: TPC, oktober.