



INTUÏTIE EN RATIO

In het **interview** van Peter Dieleman met McKinsey-adviseur Winsemius¹⁾ komen een paar opmerkelijke uitspraken.

Een topmanager: "Het meeste spijt heb ik gehad van de momenten dat ik naar mijn staf geluisterd heb, in plaats van toen afgegaan te zijn op mijn intuïtie".

En Winsemius: "Voor een deel is het belangrijk om je huiswerk zorgvuldig te doen" (als adviseur). En: "Geloof in je eigen idee over de situatie, die de rationaliteit voorbij streeft, kan een ervaringspatroon zijn".

Twee gebieden

Als mensen spreken over intuïtie dan worden vaak in één adem begrippen gebruikt als gevoel, geloof, visie, idee. In het gewone taalgebruik lijkt intuïtie eerder een gebied van de menselijke ziel of psyché aan te duiden dan een eenduidig vermogen. Die twee gebieden willen wij het "rationele" en het "niet-rationele" gebied noemen. Voor het rationele worden begrippen gebruikt als: denken, feiten, analyse, logica, conclusie. Gewoon je huiswerk doen, zegt Winsemius.

	conclusie	
	logica	
	analyse	
	feiten	
rationeel	denken	dagelijks bewust
<hr/>		
niet-rationeel	gevoel	dagelijks on-bewust
	geloof	
	visie	
	idee	
	intuïtie	

Om in die twee werelden wat verder door te dringen kunnen de twee volgende oefeningen helpen:

1 - Uit NRC Handelsblad van 7 maart 1989, een wiskunde I opgave:


In een gelijkbenige driehoek ABC is $A = 80^\circ$. B kan niet gelijk zijn aan:

$$a = 20^\circ$$

$$b = 40^\circ$$

$$c = 50^\circ$$

$$d = 80^\circ$$

Dit is puur logisch op te lossen als je twee dingen weet. Ten eerste dat de drie hoeken van een driehoek samen 180° zijn, en ten tweede dat bij twee gelijke benen de hoeken aan de voeten gelijk zijn  Als volgt:

- als $B = A = 80^\circ = d$, is $C = 20^\circ = a$
- als $A = C$, is $B = 20^\circ = a$
- als $B = C = \frac{180-A}{2} = 50^\circ = c$

Dus B kan niet gelijk zijn aan $b = 40^\circ$.

Vanuit een heldere probleemstelling kan men met analyseren en logisch redeneren automatisch tot een duidelijke oplossing of conclusie komen.

- 2 - Een oude uitspraak uit Griekenland:
"Alle Kretenzers zijn leugenaars, zei een Kretenzer".

Met logisch denken kom je hier niet uit. Want, als dit klopt dan is die ene Kretenzer een leugenaar en dan is zijn/haar uitspraak gelogen. Dan klopt de uitspraak weer niet en is deze ene Kretenzer weer een eerlijk mens. Een vicieuze cirkel-redenatie dus, zonder oplossing. Om hier uit te komen, moeten wij een beroep doen op een ander deel van onszelf, nl.: ons invoelingsvermogen. Kunnen wij ons verplaatsen in de gemoedsstemming van deze Kretenzer? Misschien is hij/zij een paar keer belazerd, misschien heeft hij/zij zich nooit thuis gevoeld bij zijn/haar soortgenoten, misschien is hij/zij blind voor zijn/haar eigen oneerlijkheid en/of de eerlijkheid van de anderen, misschien..... Ja, vele misschiens. Je komt slechts tot een antwoord als je de persoon en zijn/haar situatie feitelijk uit eigen waarneming kent.

Het leuke van het rationele gebied is dat je, wanneer eenmaal de probleemstelling geformuleerd en de feiten geanalyseerd zijn, je los van de werkelijkheid, op afstand van het object, met logisch redeneren tot een oplossing kunt komen. Een denker trekt zich ook terug.

Het leuke van het niet-rationele gebied is dat je andere delen van je mens-zijn moet mobiliseren om met het rationele samen tot een oplossing te komen. En dat je in contact met de werkelijkheid moet blijven. Je voelsprietten moet je blijven uitsteken om tot weten te komen.

Een voorbeeld

Hoe hanteert een manager dat? 2) Het volgende betreft een directeur van een centrale school voor verpleegkundigen en ziekenverzorgenden, zo'n 850 leerlingen. Tevens verzorgt de

school een aantal nascholings- en bijscholingscursussen voor gediplomeerden uit de aangesloten verpleeghuizen en ziekenhuizen.

Voor het moment waarover wij het willen hebben beschrijft hij de situatie van zijn organisatie en zich zelf als volgt:

"Ik zag de organisatie in deze periode sterk gekenmerkt door wat ik "sleur" zou willen noemen. De dingen herhalen zich. De mensen komen met voorstellen die neerkomen op "meer van hetzelfde"... Dat is vreselijk... Consensus gaat overheersen en neemt steeds groteskere vormen aan... Er ontstaat sleur, er is geen echte uitdaging meer... Er wordt niet veel meer gedaan met de christelijke identiteit van de school... iedereen wilde het gewoon houden. Maar zo droog je op... We leefden in de traditie, ook financieel was alles goed geregeld. Er was veel geld, maar je hoefde er niets voor te doen. En door die sleur kwamen we niet tot creativiteit. Ik had het gevoel: wat doe ik eigenlijk? En mensen zeiden tegen me: moet je niet eens weg daar? Ik werd me die sleur bewust, langzaam."

Dan komt er een impuls van buiten, die hem in beweging brengt:

"Ik weet 't nog goed, in 1984 op een zonnige zomermiddag, vlak voor mijn vakantie, kreeg ik bezoek van iemand uit mijn gezondheidszorgnetwerk, van WVC, om me te vertellen dat het zogenaamde WVC-leerlingenplan, die de grote vernieuwing zou veroorzaken, in 1985 van start zou gaan... En hij vroeg mij: hoe houd ik dat tegen? Maar ik wist direct: dit is niet tegen te houden... Dat heb ik ook gezegd... Op zo'n moment voorzie ik dan direct hoe het politiek ligt, hoe dat lopen gaat... Op zo'n moment gaat bij mij de knop om. Er gaat ook fysiek iets door mij heen, ik krijg een kick... Creativiteit vliegt er doorheen. Een uitdaging, uit de sleur!"

Over die impuls zegt hij "niet zo'n vage vraag van Hé, moet je niet eens iets anders doen, maar een echte klus." Op dat moment gaat er veel door hem heen. Hij overziet allerlei: naar zijn medewerkers toe, wie wel en niet mee kunnen, wie eindelijk klussen kunnen krijgen, hoe hij nu een objectieve reden krijgt om het interne overleg en de structuur te veranderen, hoe een nieuwe bestuurs- en overlegstructuur met de verpleeghuizen en ziekenhuizen nodig is, hoe de relatie tot deze instellingen zich grondig zal wijzigen, hoe in het land de discussies op gang zullen komen, waarvoor hij argumenten nodig heeft, hoe geld van de overheid vrij zal komen, hoe dat voor landelijke ondersteuning van dit ingrijpende proces gebruikt kan worden. Het is geen ets waarin elk detail uitgewerkt is, maar eerder een houtskoolschets waarin de plekken aangeduid zijn.

Op dat moment weet hij ook wat hij moet doen. Hij spreekt daarover als volgt:

"Ja, we zijn toch samen nog een hele middag bezig geweest om het bij wijze van spreken Van der Reyden "uit z'n hoofd" te praten... Want ik heb er niets aan dat ik weet hoe het afloopt: je moet toch het schaakspel spelen. Daarvoor heb ik een intellectuele exercitie nodig. Je krijgt in de komende maanden bergen discussies waar je intellectueel positie moet kiezen. Je gebruikt het gesprek om in de materie te komen... Maar in die ontmoetingssituatie ben ik ook direct al beïnvloedend bezig geweest. Niet om het tegen te houden maar om bij voorbeeld de invoeringsdatum te verschuiven."

Vervolgens laat hij het rusten, gaat op vakantie waarin hij het "nooit kwijt" is. En na de vakantie gaat hij een periode veel met mensen praten, uit zijn netwerk. Vrijblijvend. Maar:

"Ik kies die mensen uit, om scherpere contouren aan m'n gedachten te slijpen, om mezelf te dwingen er woorden aan te geven. Ik daag mensen uit door te zeggen: het gaat zo en zo lopen. Ze zeggen dan: wat 'n onzin. Ik zoek opponenten die me dwingen om het in het bewustzijn te krijgen. Ik ben er wel vol van, maar moet toch aan de intuïties woorden geven. Dat leidt dan vervolgens tot het maken van aantekeningen op een kladbloc, tot agendapunten voor het beleidsteam, tot het oprichten van een projectorganisatie voor de inhoudelijke uitwerking van de A- en de ZV-opleiding, voorts tot het voornemen in het beleidsteam om een paar dagen in Zeeland te gaan werken aan de interne organisatie. En één van de medewerkers gaat zich oriënteren hoe het eigenlijk met die interne budgettering loopt. Maar het leidt er ook toe, dat ik me bij het ministerie ga inzetten, met enkele contacten daar, voor het reserveren van een geldstroom. Zodat in het land aan allerlei instellingen die door deze maatregel getroffen worden externe ondersteuning gegeven kan worden. Want onze school zal wel niet de enige zijn die er last van heeft..."

Vervolgens is het van belang, dat ook de bij ons aangesloten instellingen zich bewust worden van wat er aan het gebeuren is. Ik heb daar nadrukkelijk in gestuurd, en wel zo, dat ik ze ben gaan informeren over wat er in het ministerie gebeurt. Ik heb daartoe een deskundige hoge ambtenaar uitgenodigd, een paar keer, 2 tot 3 keer in een jaar om tegen de mensen daar te zeggen dat het echt gaat gebeuren. Ik weet dat zelf wel, maar ik kan toch niet zeggen: ik geloóf het. Iemand met gezag moet het vertellen. En deze ambtenaar overdrijft ietwat, zodat het werkte. De mensen gingen geschokt de deur uit, ze voelden dat 't echt ging gebeuren. En daaruit ontstond bij de directeuren van deze instellingen een zodanig commitment, dat ik aan de gang kon met het rondsturen van een startnotitie over de uitgangspunten voor het vernieuwen van de opleidingen. En met het onderzoek naar de personele en materiële consequenties van de nieuwe regelingen."

Wat valt op?

Wat kan je nu naar aanleiding van dit voorbeeld over ons thema zeggen? Hij krijgt kennelijk een beeld over de consequenties van wat er aan het gebeuren is. Hij wordt weer geïnspireerd. En hij weet intuïtief wat hij moet doen, ter plekke en voor de komende tijd. Dit doet denken aan het voor deze wereld beschikbaar hebben van hogere bewustzijnsvermogens, waarover Steiner spreekt.³⁾ Maar wat doet hij, wat verzorgt hij om dit intuïtieve moment te bereiken?

- Het eerste dat opvalt is dat hij thuis is in zijn eigen organisatie, de mensen bij voorbeeld kent, dat hij thuis is bij zijn klanten en dat hij thuis is in het macro-sociale, politieke krachtenveld. Hij zit in allerlei besturen en commissies, hij heeft overal mensen die hij goed kent. Dit hanteert hij bewust.
"In dit soort posities moet je altijd naar het maatschappelijke krachtenveld kijken: kranten lezen, radio, actualiteiten, geen TV, behalve Den Haag Vandaag en zo. Je moet een zintuig willen hebben voor het politiek-maatschappelijke. Je kiest bestuurlijke functies ook met het oog op dat doel: je moet er wat voor over hebben, om het moment van de "kick" te halen, uit lijfsbehoud. Anders schrik je je te pletter en kruip je achter de kast. Anders krijg je ook de juiste intuïties niet."

De karakteristiek is dat hij zich verbindt, zowel op het macro-sociale, als op het meso-sociale met zijn klanten, als in het micro-sociale met zijn mensen in zijn organisatie. Hij gaat kijken, vragen, praten. Hij zit zagezegd met z'n handen in het materiaal, zoals de pottenbakster in het voorbeeld van Henry Mintzberg in zijn artikel *Crafting Strategy*.⁴⁾ Hij zorgt dat hij het materiaal (micro, meso, macro) door en door kent.

- Het tweede dat opvalt is dat hij steeds naar nieuwe oplossingen zoekt. Hij wordt geleidelijk aan onrustiger als alles z'n gangetje blijft lopen. Een renteniersgevoel is hem vreemd. Ook in de maanden van de nieuwe chaos blijft hij zoeken, naar argumenten, naar wegen en vormen.

Een ander aspect dat opvalt is dat hij actief blijft volhouden. In de "sleur"-periode door niet het advies te volgen van "zou je niet eens iets anders gaan doen!" Hij blijft en loopt zo tegen z'n eigen grenzen en die van de organisatie op. Maar ook in de beweging van het nieuwe, houdt hij vol, ondanks de reacties die hij krijgt van "wat een onzin". Hij laat zich niet ontmoedigen of meeslepen door woede of te groot enthousiasme.

- In dit alles blijft hij ontvankelijk voor verrassingen, ingevingen, nieuwe misschien vreemde zaken. Hij neemt daarbij alles serieus op.

Wat doen om intuïties te krijgen?

Uit dit voorbeeld is een aantal vermogens te halen die nodig zijn om intuïties te krijgen. Descartes, de grondlegger van het rationalisme, ging uit van de "twijfel aan de zintuigen en inhouden van het bewustzijn". Maar hier is het:

- een eerste vereiste dat je **openheid en geïnteresseerdheid** ontwikkelt voor inhouden van het bewustzijn (innerlijk dus) en voor wat de zintuigen opleveren (dus van buiten). Uit het voorbeeld van de directeur blijkt een vertrouwen op wat hij zelf waarneemt en op wat in hem opkomt. Een voorbeeld voor ons als volwassenen is het jonge kind. Daar kunnen wij zien wat hier bedoeld wordt: ontvankelijk zijn.
- een tweede dat je je **verbindt** met situaties, mensen en zaken waarom het gaat. Erop afgaan en meebewegen met wat op je afkomt, met wat buiten je gebeurt. Hetzelfde kan ook gezegd worden t.a.v. innerlijke processen. Wanneer je je bewustzijn wilt scholen om intuïties te krijgen moet je zorgen dat je je zaakjes door en door kent.
- het is ook nodig dat je een **zoekhouding** hebt, waarbij je met vragen leeft. Elk antwoord is een startblok voor een nieuwe vraag. De directeur uit het voorbeeld laat het niet bij zijn intuïtie. Hij zoekt mensen op die hem dwingen het onder woorden te brengen, dat tegelijk een onderzoeksproces is voor hem. Wat kom ik allemaal tegen, welke nieuwe verrassingen zal dit mij opleveren.
- een **volhouden** dat een zoeken naar nieuwe mogelijkheden is, een vierde vermogen van de mens. Niet het uitzitten van een ondraaglijk lijden, maar actief blijven. Volhouden, ondanks het ontmoeten van je eigen en andermans grenzen. Telkens opnieuw proberen.
- vele facetten in een overzicht kunnen zien. Dit noemen wij: **een beeld kunnen vormen van een geheel**.
- consequenties in de toekomst kunnen zien. Concrete voorstellingen kunnen maken over die toekomst, of met andere woorden **scenario's** kunnen maken.

Wat doen om rationeel te denken?

Het is zo volstrekt vanzelfsprekend in onze cultuur dat wij rationeel denken, dat het gek is om deze vraag te stellen. En toch: het gaat om beide. Ratio en intuïtie horen bij elkaar. Ze lijken verbonden met de linker- en rechter hersenhelft. In ieder geval zijn het twee potentiële vermogens van ieder mens.

De directeur uit ons voorbeeld weet dat hij het intellectuele of rationele nodig heeft en zoekt daarvoor zijn mensen uit. Deze mensen zeggen niet direct ja en amen tegen wat hij te berde brengt. "Wat een onzin" roepen zij en dat zoekt hij. Twijfel dus, ongeïnteresseerdheid en niet bereid het zo maar op te nemen. Hij zoekt opposanten.

Wil je tot rationeel denken komen, moet je de volgende vermogens ontwikkelen:

- op een afstand kunnen beschouwen, je losmaken uit je verbinding, van je ervaring en van je directe beleving: emoties en gevoelens;
- wat je ziet, denkt, enz. niet zo maar voor lief nemen. Kunnen betwifelen, een vraag stellen die begint met "Ja, maar...";
- een kluwen uiteen kunnen rafelen, in partjes leggen;
- en stap voor stap kunnen denken, een gedachtengang kunnen vasthouden;
- en vertrouwen in deze logica, die je automatisch tot oplossingen of conclusies voert.

Intuïties

Wij hebben een aantal voorbeelden verzameld waarin mensen zeggen intuïties gekregen te hebben. Daaruit bleek ons het volgende:

- . het moment van intuïtie komt altijd na een periode van worstelen met materie, mensen, zaken, situaties;
- . het moment zelf heeft iets van een inslag, alsof de intuïtie gekregen wordt;
- . deze intuïtie heeft met iets nieuws te maken, in het bewustzijn of in het handelen en zeker v.w.b. de consequenties in de toekomst;
- . het is verbonden met het handelen, het vraagt om actie te ondernemen;
- . als het niet aanvaard wordt als een reëel gebeuren of niet begeleid wordt met de ratio vervluchtigt het zeer snel;
- . als onze rationele kant teveel heerst is er geen ademruimte waarin intuïties kunnen binnenkomen. Je intellectuele denken kunnen loslaten is een voorwaarde. Daarvoor zijn vele wegen en oefeningen, zie o.a. het artikel van Hannie Nathans⁵⁾ en de bewustzijnsontwikkeling waarover Rudolf Steiner het heeft.³⁾
- . mensen die het vermogen tot intuïties krijgen hebben ontwikkeld, doen meestal naast hun werk geheel andere zaken, zoals Winsemius: schrijven, schilderen en met lopen zijn lichaam in conditie houden. Het is een veelzijdigheid verzorgen, waarin geheel verschillende kanten van het mens-zijn ontwikkeld worden.

Deze veelzijdigheid is van wezenlijk belang. Zowel het rationele als het niet-rationele gebied moeten wij in ons zelf ontwikkelen om intuïties bewust te kunnen krijgen en hantieren. Eén van de middelen om je (zoals Winsemius dat zegt) "op te rekken" tot intuïties, willen wij hier noemen. Dat is het leven met beelden. Beelden kunnen je helpen "door de buitenkant van het alleen verstandelijke, rationele" te komen.⁶⁾ Het is dan wel nodig dat je de taal van beelden leert en dat je die beelden kiest die jou aanspreken. Ze verwijzen naar een ander gebied dan het puur rationele. In plaats van wiskundig bezig zijn, bij voorbeeld, vraagt het van je om thuis te raken in poëzie. Lukt dit je, dan kom je met een bron van het leven in aanraking. En intuïties hebben daarmee veel te maken. Daarvoor moet je je soms losmaken uit het voortdenderen van je bestaan.

De Saint-Exupéry heeft dit in De kleine prins⁷⁾ als volgt verwoord:

- De mensen, zei de kleine prins, kruipen in sneltreinen, maar ze weten niet meer wat ze zoeken. Ze maken zich druk en draaien in een kring rond.

En hij voegde er aan toe:

- 't Is de moeite niet waard...

De put die we bereikt hadden leek niets op 'n woestijnput. De putten in de Sahara zijn gewoon in 't zand gegraven gaten. Maar deze leek op 'n dorpsput. Alleen was er nergens 'n dorp in de buurt en ik dacht dat ik droomde.

- 't Is vreemd, zei ik tegen 't prinsje, alles is in orde: de katrol, de emmer, 't touw...

Hij lachte, bevoelde het touw en liet de katrol draaien. En die piepte als 'n oude windwijzer wanneer er lang geen wind geweest is.

- Hoor je 't, zei de kleine prins, wij wekken de put en hij zingt...

Ik wilde niet dat hij zich inspande:

- Laat 't mij maar doen, zei ik, het is te zwaar voor jou. Langzaam hees ik de emmer tot aan de putrand en zette hem daar stevig neer. In m'n oren klonk nog 't geluid van de katrol en in 't trillende water zag ik de zon trillen.

- Ik heb trek in dat water, zei de kleine prins, geef me te drinken...

Toen begreep ik wat hij gezocht had. Ik bracht de emmer aan zijn lippen. Hij dronk met gesloten ogen. Het was als 'n feest. Dit water was heel wat meer dan voedsel. Het sproot voort uit onze tocht onder de sterren, uit 't geluid van de katrol en de inspanning van mijn armen. Dit water deed het hart goed, als 'n geschenk.

Literatuur

- 1 - Peter Dieleman: Een logisch gevolg van alle versnellingen, maar hoe beheers je het? Een interview met dr. P. Winsemius, Bedrijfskundige Berichten, 1988/89.
- 2 - F.J.C.M. van Koolwijk, K. Locher: Hoe brengt een manager een vernieuwingsproces op gang?, een interview. NPI-bulletin 13-1989
- 3 - Rudolf Steiner: De trappen van het hogere bewustzijn, imaginatie-inspiratie-intuïtie, Vrij Geestesleven, 1982
- 4 - Henry Mintzberg: Crafting Strategy, Harvard-Business Review, 1977
- 5 - Hannie Nathans: Intuïtie is te leren, Opleiding en Ontwikkeling, 1989-3
- 6 - Bert Voorhoeve: Beelden als een inspiratiebron, een werkboek, Christofoor, 1988
- 7 - Antoine de Saint-Exupéry: De kleine prins, Donker N.V., 1951