

MANAGEMENT

> > > Quicksan

- BESLUITVORMING
- HET SLIMME ONBEWUSTE
- ORDENEN EN RANGSCHIKKEN



De kracht van het onbewuste

Hoe komen beslissingen tot stand: puur gokwerk of na lang wikken en wegen? In *TITM* nr. 24 ging het over de gokmodus: het snelle beslissen versus het grondig nadenken over de situatie die voorligt en de opties die er zijn om een keuze uit te maken. Dit artikel introduceert een derde mogelijkheid: ga er eens een nachtje rustig over slapen. Daar gaat een ongekende kracht vanuit.

Tekst Aad Brinkman

//////////

In het einde van de 19de eeuw benoemt Freud voor het eerst het onderbewuste als deel van iemands persoonlijkheid. Freud zag de geest en het lichaam van de mens als een dualiteit. De geest werd energetisch opgevat. Deze wordt onderworpen aan allerlei psychische energiestromen – ook de hypnose werd in het begin als energetisch fenomeen beschouwd. Die energiestromen noemde Freud driften. Deze werken doorgaans ongemerkt en zijn primair. Zijn leerling Jung nam een deel van deze ideeën over maar sprak al snel over het onbewuste. Hij was van mening dat het wezen van de persoonlijkheid behalve door het persoonlijk bewustzijn ook grotendeels wordt gevormd door wat hij het collectief onbewuste noemde. Hiervan uitgaande ontwikkelde Jung de leer van de archetypen. Deze bevatten begrippen zoals de schaduw, de eeuwige jongeling, de boze geest, de held, enzovoorts. Zij zijn als het ware overgeleverde, functionele oerdrijfveren of ervaringsmodaliteiten, die de persoonlijkheid van de mens structureren. Archetypen zijn mogelijkheden of neigingen om ons op een bepaalde manier te ontwikkelen. Zij drukken zich uit in beelden die veelvuldig te

vinden zijn in onze dromen, maar evenzeer in sprookjes en mythen. Zij vormen het ervaringsmateriaal van elke religie. Freud en Jung hebben beiden een grote invloed gehad op de huidige manier van denken over ons bewuste en onbewuste deel.

BESLUITVORMING?

De eerste keuze bij besluitvorming is het directe besluit, de tweede is alle opties uitzoeken, goed nadenken en dan een besluit nemen. Deze twee keuzes passeerden de vorige keer de revue in het schrijven over de gokmodus. De derde keuze is om, nadat alle opties uitgezocht zijn, alles te laten rusten. Onze ouders zeiden vroeger al wanneer je als kind ergens een besluit over wilde nemen – bijvoorbeeld over de aanschaf van een radiocassette-recorder – ‘ga er nu eerst eens een nachtje over slapen’. Dat is een wijs advies, blijkt nu. Ook iets heel anders gaan doen, kan goed werken. In de slaap laten wij als mens het bewuste helemaal los. Dan doet het onbewuste haar werk. Alles wat speelt, wordt op orde gebracht en op een juiste wijze gerangschikt. Dat is ook de reden dat wij een dag later soms heel anders kunnen denken over iets wat speelt. Maar kun je onbewust ook nadenken? Dat

WEKEN OP NUMMER ÉÉN...

Ap Dijksterhuis (1968) is hoogleraar psychologie van het onbewuste aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij heeft veel gepubliceerd over het onbewuste, onder meer in het gezaghebbende tijdschrift *Science*. Zijn werk krijgt veel aandacht en werd meerdere malen besproken in *The New York Times*. Hij won verschillende wetenschappelijke prijzen, waaronder de prestigieuze Early Career Award van de American Psychological Association. In 2005 kreeg hij een zogeheten Vici-subsidie, de grootste wetenschappelijke subsidie van Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO).

In het boek *Het slimme onbewuste* gaat Ap Dijksterhuis in op het onbewuste. Waarom helpt nadenken vaak niet bij het nemen van beslissingen? Waarom vinden we een liedje dat al weken op nummer één staat in de hitlijsten leuker dan een liedje dat we voor het eerst horen? En hadden Mozart en Einstein een beter functionerend bewustzijn dan wij of was het hun onbewuste dat hen tot genieën maakte? We plaatsen het bewustzijn op een voetstuk, zien het als de kroon op de evolutie en denken dat het ons onderscheidt van andere dieren: dat het ons verstandig en rationeel maakt, dat het de baas is in ons brein en dat het ons gedrag stuurt. Ons onbewuste zien we daarentegen als ondergeschikt. Het is niet meer dan een hulpe van het bewustzijn. Freud zag het al als een vergaarbak van elendige herinneringen en dierlijke driften die door het bewustzijn beteugeld moeten worden. Dijksterhuis laat zien dat deze zienswijze zinloos is en dat juist het onbewuste allesbepalend is. Ons onbewuste stuurt (met een verwerkingscapaciteit die ongeveer 200.000 keer zo groot is als die van het bewustzijn) ons gedrag, ons denken en onze gevoelens.

klinkt tegenstrijdig omdat we het woord 'denken' of 'nadenken' direct associëren met bewustzijn. 'Denken' komt echter van het Latijnse woord 'cogitare' wat zoiets als door elkaar schudden of, beter nog, in elkaar schudden betekent. Denken betekent dus eigenlijk dat je van een hoop warrige, ongestructureerde, ongeorganiseerde informatie, een heldere, concrete voorstelling maakt. En dat kan men misschien ook wel onbewust.

ONBEWUSTE DENKERS

Ap Dijksterhuis (1968), hoogleraar psychologie van het onbewuste aan de Radboud Universiteit Nijmegen, heeft veel onderzoek naar het onbewust denken gedaan. Zoals bij het kiezen van een geschikt huis. Bij het kiezen van een huis moet rekening gehouden worden met

vele eigenschappen ervan, zoals het aantal kamers, de grootte van het huis, enzovoorts. De capaciteit van het bewustzijn is gewoonweg te klein om met al deze factoren rekening te houden en keuzes te maken. Het onderbewustzijn kan dit echter wel, zo blijkt uit Dijksterhuis' onderzoek.

Een groep proefpersonen kreeg informatie over vier (niet-bestaande) appartementen in Amsterdam. Elk appartement werd beschreven in twaalf verschillende aspecten. In totaal waren er dus 48 stukjes informatie. Alle appartementen hadden zowel positieve als negatieve aspecten, maar één appartement was beter dan alle andere. Het beste appartement had acht positieve en vier negatieve aspecten. De andere appartementen hadden een verhouding van 5 positieve om 7 negatieve aspecten. Alle informatie werd zo snel achter elkaar gepresenteerd dat er voldoende tijd was om te lezen maar niet om er goed over na te denken. De groep proefpersonen werd in drieën gedeeld. De eerste subgroep moest meteen kiezen (de snelle beslissers), de tweede subgroep kreeg enige tijd om na te denken voordat ze een besluit moest nemen (de bewuste denkers) en de derde groep werd na het lezen een andere activiteit aangeboden en werd verteld dat zij later zou moeten beslissen (de onbewuste denkers). De proefpersonen uit deze laatste groep moesten bijvoorbeeld een puzzel oplossen nadat ze over de appartementen hadden gelezen. Het bewustzijn werd door de puzzel afgeleid, terwijl hun onbewuste wel degelijk aan de appartementen dacht.

Onder de snelle beslissers koos 37 procent het juiste appartement. Onder de bewuste denkers dat juist koos, stijgt dat percentage naar 46 procent. Onder de onbewuste beslissers kiest echter – heel opmerkelijk – 60 procent het juiste appartement. De onbewuste denker neemt betere beslissingen dan de snelle beslissers en betere beslissingen dan de bewuste beslissers. Een nachtje slapen helpt dus – al hoeft het niet eens een nachtje te zijn. Dit onderzoek is later met andere voorbeelden herhaald, iedere keer met hetzelfde resultaat.

Omdat het onderbewustzijn een veel grotere capaciteit heeft dan het bewustzijn, kunnen complexe beslissingen beter genomen worden met het onderbewustzijn. Vaak spelen bij complexe beslissingen verschillende alternatieven met verschillende aspecten. Om een goed besluit te nemen moet al die informatie geïntegreerd worden in een oordeel over ieder

|||||

DE ONBEWUSTE
DENKER NEEMT
BETERE BESLIJ-
SINGEN DAN
DE SNELLE
BESLIJSSER EN
DE BEWUSTE
BESLIJSSER

|||||

alternatief en die oordelen moeten vervolgens met elkaar vergeleken worden. Dat vereist een flink vermogen aan hersencapaciteit en in het onbewuste hebben we daar meer van dan in het bewuste.

DAGDROMEN

Enige tijd geleden ging het VPRO-programma *Labyrinth* in op het geheime leven van het brein. Aan het woord kwam neuroloog Marcus Raichle. Hij heeft onderzoek gedaan naar het rustbrein, het deel van het brein dat in actie komt als de mens in rust is.

De arts Louis Sokoloff ontdekte in 1953 als eerste dat het brein in rust gigantisch veel energie verbruikt. Hij deed onderzoek naar het globale energieverbruik (metabolisme) van het brein en ontdekte tot zijn verbazing dat dat niet veranderde, of een proefpersoon nu een opdracht uitvoerde of juist in rust was. Vrij kort daarna verdween deze ontdekking naar de achtergrond en werd deze activiteit als ruis bestempeld. Tien jaar geleden hadden Marcus Raichle en collega's aan de Washington State University in St. Louis de euvels moed om toch nog eens goed naar die ruis te kijken.

Zo ontdekten ze dat die ruis zich afspeelde in heel bepaalde, welomschreven gebieden in het brein. Ze ontdekten ook dat als het brein een specifieke taak moet uitvoeren, bijvoorbeeld een sommetje oplossen, een boek lezen of het spelen van een muziekinstrument, de activiteit in die hersengebieden verdwijnt. Een van de gebieden was de middelste pariëtale cortex, net onder de kruin. Gekscherend noemden Raichle en collega's dat gebiedje de medial mystery parietal cortex. Want wát het brein in rust nou precies uitspookte, was aanvankelijk een groot raadsel.

De gebieden in het brein die juist in rust actief zijn, worden samen het default brein genoemd: het rustbrein. Het is een anatomisch afgebakend systeem dat vooral actief is wanneer mensen niet gefocust zijn op de buitenwereld, maar op de binnenwereld. Veel onderzoekers denken dat het rustbrein een functie heeft bij dagdromen. Dat mag wellicht klinken als een luxe, al die aan dagdromen verspilde energie, maar misschien is het wel bittere noodzaak. Tenminste, dat zegt Randy Buckner, een hersenonderzoeker aan Harvard. Dagdromen stelt mensen immers in staat lessen te trekken uit het verleden en die te gebruiken bij het plannen van toekomstige activiteiten. En dat is blijkbaar zo belangrijk dat

het brein zich er elk vrij moment mee bezighoudt en er gigantische hoeveelheden energie aan besteedt.

BETER BESLUIT

Bij besluiten nemen is het belangrijk om alle opties inzichtelijk te maken en alle voor- en nadelen op een rijtje te zetten. Als dat is gebeurd, kan men er gerust een nachtje over slapen. Dan kan men zomaar een veel beter besluit nemen dan het snelle besluit of het bewust weloverwogen besluit. Neem ook geregeld de tijd om te dagdromen. Ga eens lekker uitwaaien op het strand of gooi de benen op het bureau. Wat een manager dan doet, is zo belangrijk dat het energie vreet maar zeker helpt alles in het complexe brein te ordenen en te rangschikken. En dat kan later nog vaak helpen. Dus de jachtige, snelle beslisser met weinig slaap moet plaats gaan maken voor de manager die regelmatig slaapt en met de benen op het bureau aan het dagdromen is. ✕

Aad Brinkman is Business Stream Lead Information Management bij Aranea.

BRONNEN

Ap Dijksterhuis, *Het slimme onbewuste. Denken met gevoel*. Bert Bakker, 2007.

Marcus Raichle in *Labyrinth*, Het geheime leven van het brein weblogs.vpro.nl/labyrint/2010/12/07/het-geheime-leven-van-het-brein-de-sprekers.

'Het brein is altijd actief. Ook als we aan het dagdromen zijn, slapen in bed of onder narcose.' Het brein in ruste: www.intermediair.nl/artikel/weekblad-archief/72893/brein-in-ruste-verstookt-veel-energie-aan-dagdromen.html