

## BOEK IN REVIEW

DOOR CASPER VAN DER VEEN EN MARTIJN RADEMAKERS. DR. CASPER VAN DER VEEN IS WERKZAAM ALS STRATEGY CONSULTANT BIJ STRATEGY WORKS EN ALS LECTURER AAN DE STRATEGY ACADEMY IN ROTTERDAM. DR. MARTIJN RADEMAKERS IS AAN DEZE ORGANISATIES VERBONDEN ALS ASSOCIATE PROFESSOR OF STRATEGY EN STRATEGY CONSULTANT.

### **Nooit meer onbewust van het onderbewustzijn**

**M. Gladwell**

**Blink: The power of thinking without thinking**

Allen Lane, New York, 2005

ISBN 0-713-9984-x, 277 p.

Hoe staat het met úw ‘coup d’ oeil’? Grote strategen als Napoleon en Patton hadden het, maar volgens Malcolm Gladwell is de ‘power of the glance’ bij het nemen van beslissingen in complexe situaties voor ieder mens weggelegd. U moet er alleen wel voor open staan en niet al te veel nadenken. Klinkt dat niet bijna te mooi om waar te zijn? Stelt u zich voor: in een oogwenk het juiste besluit nemen om die sollicitant aan te nemen, dat ene huis te kopen, of dat die man of vrouw de juiste partner voor u is – of niet. Gladwell windt er in zijn boek *Blink* geen doekjes om: u kunt belangrijke beslissingen maar het best zo snel mogelijk nemen, zonder zelfs maar met uw ogen te knipperen. Het ‘adaptief onderbewustzijn’, zoals de schrijver met een mooi woord de rol van de menselijke intuïtie omschrijft, is volgens hem niet alleen veel sneller maar ook accurater dan weldoordachte bezinning. Drijvende kracht achter dit fenomeen, stelt Gladwell, is ‘*thin slicing*’: het fenomenale vermogen dat huist in het onderbewustzijn van de mens om patronen af te leiden uit zeer korte of beperkte waarnemingen (*‘narrow slices of experience’*) en hier bruikbare conclusies uit te trekken.

Rond het boek *Blink* lijkt zich inmiddels een ware hype te hebben ontwikkeld. Het staat in de hoogste regionen van de internationale bestsellerslijsten voor managers en ligt prominent uitgestald in de boekenshops van grote luchthavens. ‘Het onbewuste’ is onmiskenbaar in. Ook in Nederland zien we steeds meer aandacht voor wat er in ons onderbewustzijn gebeurt. In de media wordt bijvoorbeeld de Amsterdamse hoogleraar Ab Dijksterhuis veelvuldig naar voren gehaald als autoriteit op het gebied van het ‘onbewust nadenken’<sup>1</sup>. Hij deelt de mening van Gladwell in *Blink*: vertrouw op je intuïtie bij het nemen van beslissingen in complexe situaties. Gladwell gaat hier nog wat verder in: een juiste beslissing wordt vaak in één oogopslag gemaakt. Hierover heeft hij een prima leesbaar boek geschreven, met veel vaart en legio aansprekende en vaak herkenbare voorbeelden. U wordt overigens wel door Gladwell gewaarschuwd: beslissen op basis van onbewuste denkprocessen kent ook diepe valkuilen. In het laatste deel van zijn boek onderstreept hij dat met een serie voorbeelden uit de wereld van de klassieke muziek. Een vrouwelijke trombonespeler weet daarin uiteindelijk, door van achter een scherm haar auditie te doen, de vooroordelen van haar mannelijke beoordelaars te ontmaskeren.

Het grote aantal prachtig gestyleerde voorbeelden dat Gladwell op zijn lezer afvuurt om zijn punt te maken, maakt dat we niet kunnen ontkomen aan een korte bloemlezing van wat er zoal aan bod komt in *Blink*. Het boek opent met een verhaal rond het aankoopproces van een kouros, een beeld uit de Griekse Oudheid, door het J.

Paul Getty Museum begin jaren '80. De curator van het museum kocht het verrassend goed bewaard gebleven mannelijk naakt uiteindelijk voor maar liefst 10 miljoen dollar, nadat in een uitgebreide vergelijkende analyse van de ouderdom en herkomst van het marmer de echtheid was vastgesteld. Bij de eerste tentoonstelling stroomden niettemin de negatieve reacties van andere kenners binnen. Eén van de experts vond dat er iets mis was met de vingernagels van de kouros, een ander vond het te 'vers', weer een andere kenner kreeg het zelfs koud en werd misselijk bij het zien van het beeld. Al deze experts vormden hun mening meteen op het moment dat het doek van het beeld werd getrokken. Ze hadden gelijk: het twee meter hoge beeld was een goedkope kopie, samengesteld uit replica's van onderdelen van verschillende andere Griekse beelden. Het leék 2500 jaar oud omdat het een paar maanden met beschimmelde aardappelen was behandeld. In de catalogus van het beroemde museum in Californië staat nu bij de kouros "rond 530 AC, of moderne vervalsing".

Wat dichter bij huis komen we met een voorbeeld over sollicitatiegesprekken. Voor de psychologische test-branch is het niet te hopen dat Gladwell te veel voet aan de grond krijgt bij managers. Bij het afnemen van sollicitaties komt uw intuïtie u volgens de schrijver uitermate goed van pas. CV's uitpluizen, assessment centers betalen en het interviewen van kandidaten is helemaal niet nodig – het onderbuikgevoel is al genoeg. Toen bijvoorbeeld producent Brian Grazer een hoofdrolspeler zocht voor zijn film 'Splash' wist hij meteen dat hij de juiste man gevonden had op het moment dat een kleine, rustige acteur de studio binnen stapte. *"Ik mocht hem meteen, ook al waren honderden anderen die we hadden gezien grappiger... Achteraf kon ik pas nagaan waarom, maar op dat moment was het een intuïtieve conclusie"*. De toen nog onbekende Tom Hanks werd één van de meest gevraagde acteurs van deze tijd.

Een ander mooi voorbeeld, dat de superioriteit van de beslissingssnelheid van het onbewuste over weldoordachtheid en analyse moet aantonen, is een grootscheepse oefening van de Amerikaanse strijdkrachten rond het jaar 2000. Daarin versloeg een ad-hoc samengesteld team van effectenhandelaars het Amerikaanse leger bij een simulatie van een slag in de Perzische Golf. Hoe kon dat gebeuren? In deze 'Millenium Challenge' speelde een oude gepensioneerde kolonel de rol van aggressor die dreigde een oorlog te beginnen tegen het Westen, waarbij hij bijgestaan werd door een klein team van mensen die hij toevallig ontmoet had op de beursvloer van Wall Street in New York. Dit werd het Red Team. Het Blue Team, de Amerikaanse strijdkrachten, bestond uit honderden analisten die de beschikking hadden over allerhande besluitvormingsinstrumenten, real-time kaarten en interactieve planningssystemen. Een klassiek geval van 'paralysis by analysis'<sup>ii</sup> ontstond: het Red Team gedroeg zich niet zoals de analyses voorspelden, communiceerde via onverwachte kanalen en zorgde er voor dat het Blue Team compleet vastliep doordat de beurshandelaren bliksemsnel reageerden op veranderende condities.

Kunnen wij nu met een gerust hart de kracht van ons bewuste denkvermogen overboord zetten ten faveure van hetgeen ons onderbewustzijn ons ingeeft? Het lijkt er niet op. Ondanks zijn vele voorbeelden en argumenten overtuigt Gladwell namelijk slechts ten dele. Dat heeft veel te maken met het zwart-wit karakter van zijn betoog dat op een gegeven moment tot wat ergernis kan leiden. Enige nuancering aangaande de kwaliteiten van bewust en logisch nadenken laat hij graag aan zijn lezers zelf over. Wat dat betreft zijn de Amsterdamse psychonomen Victor Lamme en Jacob Jolij wel genuanceerder<sup>iii</sup>. In recent onderzoek werpen zij licht op het proces dat zich in onze hersenen afspeelt bij het verwerken van informatie om tot conclusies te komen. In lijn met Gladwell ontdekten deze onderzoekers min of meer bij toeval dat het bewustzijn

in de weg kan zitten bij onze waarnemingen en de conclusies die we daar vervolgens uit trekken. Zij maken echter ook duidelijk dat ons bewuste en onbewuste denken twee kanten van dezelfde medaille zijn die elkaar kunnen aanvullen. Gevoelsmatig zou je denken dat beide processen elkaar ook zouden kunnen versterken. Vanuit dat gezichtspunt bekeken komt Gladwell nogal dogmatisch over. Hij veroordeelt het bewuste denkproces en de bijbehorende logica als iets dat ons slechts afleidt van snelle en goede beslissingen. Bij het denken over complexe bedrijfsproblematiek ondervangt de logica juist het gevaar van het onbewust volgen van gedateerde heuristiek<sup>iv</sup>. Een gevaar van het eenzijdig volgen van ons onderbewuste zit hem namelijk in de routines en gewoontes waarop het (deels) is gestoeld. Scherpe logica kan helpen om oppervlakkige oplossingsrichtingen te onderscheiden. Naast het eenzijdig karakter van Gladwell's betoog, vallen vanuit een bedrijfs-perspectief kanttekeningen te plaatsen bij zijn reeds eerder aangehaalde concept van 'thin slicing': ons (leer)vermogen om patronen te herkennen. De redenering en voorbeelden die wij voorgeschoteld krijgen, hebben zonder uitzondering betrekking op zaken die we direct kunnen waarnemen (zien, horen en voelen). Niet zonder reden: ons oerinstinct is immers goed ingesteld om snel te reageren op primaire signalen uit onze omgeving. Anders wordt het wanneer we nadenken over complexe bedrijfssituaties, of nog lastiger, over toekomstige situaties. Daarin spelen abstracte gegevens vaak een belangrijke rol. Gaat de kunst van het in een oogwenk zien van cruciale patronen nog wel op indien er geen primaire zintuigelijke waarnemingen meer in het spel zijn? Het is jammer dat Gladwell ons op dat punt geen uitsluitsel geeft. Feit is wel dat er onder strategen verdeeldheid bestaat over de kracht van logica enerzijds en intuïtie anderzijds<sup>v</sup>.

Er is meer kritiek te leveren. Gladwell geeft dan wel op meeslepende wijze inzicht in de kracht van het menselijk instinct, maar de belofte om uiteen te zetten dat het gebruik van het onderbewustzijn kan worden aangeleerd wordt niet waargemaakt. De auteur stipt het wel aan: "*spontaneity isn't random... how good people's decisions are under the fast-moving, high-stress conditions of rapid cognition is a function of training and rules and rehearsal* (p. 114)", maar hoe dat dan moet blijft onduidelijk. Schrale troost is dat we weten dat het trainen van het onderbewustzijn vaak niet bewust gaat – het gebeurt grotendeels in datzelfde onderbewustzijn. Intuïtie is dan ook vaak een uitkomst van ervaring (Simon, 1987)<sup>vi</sup>.

Ook op het bliksemsnelle van *rapid cognition* heeft Gladwell kritiek gekregen. De al eerder genoemde Dijksterhuis zegt hierover in een interview het volgende: "*Snelle beslissingen, intuïtie en onbewust nadenken is iets wat Malcolm Gladwell in Blink op één hoop gooit. Die titel suggereert dat hij het heeft over beslissingen die je in een split second neemt. Maar het onbewuste heeft wel degelijk tijd nodig om informatie te verwerken.*"<sup>vii</sup> Dan zou het boek dus een volstrekt verkeerde titel hebben: denken zonder denken kan inderdaad van pas komen, maar het besluit dat daaruit voortkomt wordt helemaal niet in een oogwenk genomen. Het onderbewustzijn is dat dan namelijk al even aan het voorbereiden.

Ondanks alle kritiek blijft *Blink* een boek dat de moeite van het lezen waard is, al was het alleen omdat het ons een spiegel voorhoudt over hoe wij denken (en denken over denken), indien het aankomt op belangrijke beslissingen met een overvloed aan al dan niet relevante informatie. Het blijft echter onbevredigend dat Gladwell ons het goede nieuws voorhoudt dat snel beslissen op basis van ons onderbewuste aangeleerd kan worden, maar niet vertelt hoe. We zullen het daarom voorlopig met ons bewustzijn

van de kracht van ons onbewuste moeten doen. Met de grote ommekeer van het denken voor het bedrijfsleven, die Malcolm Gladwell op de kaft van *Blink* aankondigt, zal het dus vooralsnog wel meevallen.

---

<sup>i</sup> Dijksterhuis heeft een aantal gerenommeerde academische artikelen over dit onderwerp geschreven, die verrassend toegankelijk zijn, waaronder: A. Dijksterhuis, Think different: the merits of unconscious thought in preference development and decision making, *Journal of Personality and Psychology*, 87, 586-589, 2004; A. Dijksterhuis en A. van Knippenberg, A. (1998), The relation between perception and behavior, or how to win a game of Trivial Pursuit, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 865-877, 1998

<sup>ii</sup> Langley, A., Between "Paralysis by Analysis" and "Extinction by Instinct", *Sloan Management Review*, 36, 3, 63-76, 1995

<sup>iii</sup> Lamme, V. and J. Jolij, Proceedings of the national Academy of Sciences (PNAS 11 juli).  
Bespreking door M. van Calmthout in De Volkskrant, k3, 23 juli 2005.

<sup>iv</sup> De Wit, B. en Meyer, R., Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage, second edition, Thomson, London, 2005

<sup>v</sup> De Wit, B. en Meyer, R., Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage, second edition, Thomson, London, 2005, pp. 46.

<sup>vi</sup> H.A. Simon, Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotions, *Academy of Management Executive*, 1, 57-64, 1987

<sup>vii</sup> De Bruin, E., Onbewust nadenken: bewust zijn is podium voor onbewuste modules van onze geest, *NRC Handelsblad*, 45, 19 maart 2005