

MIX RATIO EN INTUÏTIE

In ons eerdere artikel 'Juiste mix van ratio en intuïtie, Zen en de kunst van projectportfoliomanagement' (Projectie 2, april 2009) beargumenteerden wij dat het gebruik van intuïtie bij het managen van een projectportfolio nog belangrijker is dan bij het managen van een programma of project. Naar aanleiding hiervan wierpen wij ook de vraag op hoe wij deze intuïtie in combinatie met ratio op een effectieve en beheersbare manier praktisch vorm kunnen geven. In dit artikel proberen wij deze vraag te beantwoorden.



AUTEUR **DRS. JOHN VAN ROUWENDAAL**
(johnvanrouwendaal@mx1.nl),
adviseur bij M&I/Partners.

Intuïtie komt in de IPMA Competentie Baseline (ICB) 3.0 aan de orde onder de noemer 'Creativiteit' (2.07). In de ICB staat dat, ongeacht welke methode wordt gebruikt, voor het vinden van een creatieve oplossing onder meer intuïtie nodig is. Dat intuïtie in het creatieve proces gebruikt moet worden in combinatie met zaken als kennis, gezond verstand en ervaring staat buiten kijf en wordt ook in de ICB onderkend. Dit is in lijn met de theorie.

INTUÏTIE BENUTTEN

Harvard-professor Daniel Isenberg stelt het volgende:

"Intuïtie is niet het tegendeel van rationaliteit, het is geen geheel toevallig proces van raden. Het is gebaseerd op een enorme schat aan ervaringen, zowel wat betreft de analyse als het oplossen van het probleem". Volgens Isenberg is het belangrijk om in de loop van je leven lessen te leren uit handelen, om zo je onderbuikgevoel aan te scherpen.

Isenberg meent dat "als je ervaring logisch en goed gefundeerd tot stand is gekomen, dan geldt dit ook voor intuïtie". Hij gaat echter wel verder dan het ICB en kent intuïtie niet alleen een rol toe in het creatieve proces. Hij onderscheidt vijf situaties waarin leidinggevendenden intuïtie kunnen benutten in hun onderneming:

Herkennen van een probleem

Ze kunnen hun zesde zintuig gebruiken voor het herkennen van een probleem.

Snel realiseren van een oplossing

Als er snel een oplossing nodig is, kunnen ze teruggrijpen op in het verleden onbewust aangeleerde gedragspatronen.

Verkrijgen van nieuw inzicht

Dankzij hun intuïtieve ervaring zijn ze in staat om uit versnipperde, losstaande informatie een nieuw inzicht te verkrijgen of zelf iets heel nieuws te scheppen.

Onderzoeken of beslissingen plausibel zijn

Managers mogen op intuïtie teruggrijpen als zij willen onderzoeken of eerdere, op een rationele wijze tot stand gekomen beslissingen plausibel zijn.

Improviseren bij het nemen van beslissingen

Ze kunnen, wanneer de betreffende situatie dat vereist, diepteanalyse omzeilen en improviseren bij het nemen van een beslissing.

METHODES

Hierop voortbouwend menen wij dat intuïtie niet (alleen) aan creativiteit gekoppeld mag worden. Intuïtie is wellicht zelfs een aparte, op zichzelf staande competentie. Deze discussie is interessant, maar buiten de scope van dit artikel. De vraag die wij in dit artikel zullen proberen te beantwoorden is: Met behulp van welke methodes kunnen

wij in een projectportfoliomanagement context onze intuïtie beter benutten? Oftewel: Hoe kunnen projectportfoliomanagers hun intuïtie gedegen inzetten en hoe combineren zij dit met de inzet van hun ratio?

In ons vorige artikel (Projectie 2, april 2009) hebben wij al vastgesteld dat projectportfoliomanagers het meeste gebaat zijn bij de inzet van hun intuïtie. Maar de meeste methoden die wij hieronder aanhalen, zijn ook bruikbaar en nuttig voor programma- en projectmanagers.

INTUÏTIE NIET ALLEEN GEKOPPELD AAN CREATIVITEIT

Zen

Het zenboeddhisme gaat ervan uit dat het verstand uit drie basiselementen bestaat: intelligentie, gevoel en wil. Door middel van zenbeoefening kunnen alle drie elementen afzonderlijk versterkt en de onderlinge samenhang meer in harmonie gebracht worden. Onze eerste aanbeveling voor projectportfoliomanagers is dan ook simpelweg om Zen te gaan beoefenen. Hierdoor bevindt men zich gelijk in goed gezelschap. Niet alleen van de Dalai Lama, maar ook van bijvoorbeeld Phil Jackson (NBA basketbalcoach), Oliver Stone (filmproducent) en Steve Jobs (Apple). Alhoewel het beoefenen van zen direct resultaat oplevert, vereist het vaak jaren of decennia oefening voordat grote vooruitgang wordt geboekt. Hieronder doen wij daarom een aantal praktischere methoden uit de doeken.

A Whole New Mind

Intuïtie wordt vaak gezien als iets dat voortkomt uit de rechterhersenhelft die natuurlijk niet los te zien is van de linkerhersenhelft. Daniel H. Pink beargumenteert echter de trend van het steeds dominanter worden van activiteiten in de rechterhersenhelft. Hij stelt ondermeer vast dat werkzaamheden waarbij vooral de linkerhersenhelft (rationaliteit) nodig is, steeds goedkoper en beter gedaan kunnen én zullen worden in bijvoorbeeld landen als India of China. In het Westen daarentegen worden volgens hem de werkzaamheden waarbij de rechterhersenhelft (emotie/ intuïtief) actief is steeds belangrijker.

In 'A Whole New Mind' draagt Pink talloze hulpmiddelen aan om de rechterhersenhelft te versterken. Hij koppelt intuïtie onder andere aan empathie. Dat inlevingsgevoel

heb je bijvoorbeeld nodig om te weten waarvan een CEO met betrekking tot de projectportfolio wakker ligt, nog voordat hij dit zelf heeft weten te verwoorden. Empathie is ook nodig bij het beoordelen van de (informatie van) projectmanagers. Waarom precies verschaffen ze bepaalde informatie wel en andere informatie niet? Deze rationele vragen zijn beter te beantwoorden wanneer daarbij intuïtie, geoperationaliseerd door empathie, benut wordt.

Visualiseer

De Britse hypnotiseur Paul McKenna benadrukt dat het belangrijk is om onderscheid te kunnen maken tussen

DE WIL KAN DE INTUÏTIE OVERSTEMMEN

enerzijds gevoelens die omhoog komen als onbewuste reacties op beelden en geluiden in je hoofd en anderzijds diepere emoties die belangrijke boodschappen bevatten om van te leren. Hij presenteert daartoe de volgende uiterst simpele maar handige test:

“Wanneer je oncomfortabele emotie voelt, verander wat je in je hoofd tegen jezelf zegt, de beelden die je in gedachten schept en de manier waarop je je lichaam gebruikt. Als dezelfde emotie blijft terugkomen, dan kan deze een belangrijke boodschap uit je onderbewustzijn inhouden.”

Stel je maakt je zorgen over een toekomstige presentatie van je projectenportfolio. Als je, om de zorgen te verminderen, een perfecte presentatie visualiseert en je voelt je direct beter, dan weet je dat jouw zorgen waarschijnlijk onterecht zijn. Als de onprettige gevoelens na die visualisatie van een perfecte presentatie echter niet afnemen, dan moet je bij jezelf te raden gaan of je misschien iets essentieels vergeet. De vraag die je jezelf op zo'n moment moet stellen is: Welke boodschap schuilt er in deze

negatieve gevoelens? Wat weet ik intuïtief, maar wil er rationeel nog niet in?

MIX RATIO EN INTUÏTIE

Bij het volgen van intuïtie horen natuurlijk kanttekeningen. Een terechte waarschuwing is dat je niet al te hard naar je intuïtie moet luisteren als je heel erg graag een bepaalde antwoord wilt krijgen. De ‘wil’ kan de ‘intuïtie’ dan nog wel eens overstemmen. Overigens hoort deze waarschuwing ook thuis in de bijsluiter van de onze ratio. Een andere waarschuwing is meer van biologische aard. Aan de ene kant hebben wij onze intuïtie miljoenen jaren evolutionair ontwikkeld en getest. Anderzijds is de wereld niet meer wat zij ooit geweest is. De moderne (post) industriële informatiesamenleving is voor het overgrote deel niet te vergelijken met onze maatschappelijke omgeving van honderdduizend, vijfduizend, honderd of zelfs maar vijftig jaar terug. Het is zeer waarschijnlijk dat de levensomstandigheden van de mens sneller veranderen dan biologisch ideaal is. Onze intuïtie zou ons dus zo nu en dan ook best wel eens een verkeerde kant op kunnen sturen. Daarom is het extra van belang niet zomaar op onderbuikgevoelens te vertrouwen, maar enige kennis te hebben van methoden en technieken om intuïtie verantwoord in te zetten. Het is verstandig ratio te gebruiken bij de inzet van intuïtie en vice versa. De hierna beschreven methode, de Potential of Decision Making Toolbox, speelt terdege in op het gebruiken van een combinatie van intuïtie en ratio.

Benut beslissingspotentie optimaal

Cornelia Betsch, Tilmann Betsch (psychologieprofessor in Erfurt) en Susanne Haberstroh (psychologieprofessor in Osnabrück) hebben een systeem, een gereedschapskist, ontwikkeld die alle werktuigen bevat die nodig zijn om het beslissingspotentieel dat in mensen aanwezig is optimaal te benutten: de Potential of Decision Making Toolbox. De basis voor dit model is de voorkeurtheorie. Deze beschouwt een beslissing als een samenspel van ervaring – gevoed door het leerproces van een lange reeks eerder gemaakte beslissingen –, het gevoelsstelsel en ten slotte de vaardigheid om zowel gevoelsmatig als verstandsmatig

STAP	VRAAG	ACTIE EN VERWERKINGSMODUS (A/S)
1	Hoe luidt het beslissingsprobleem?	Probleemschets (A,S)
2	Wat schiet me spontaan te binnen als oplossing?	Voorlopig Intuïtieve beslissing 1 (A)
3	Wat wil ik bereiken?	Benoemen van de doelen? (S)
4	Welke oplossingen zijn er?	Genereren van de Handelingsalternatieven (S)
5	Hoe doeltreffend zijn de oplossingen?	Simulatie van de consequenties van de handelingsalternatieven (S) & Ervaren en leven van de handeling-doel-contingenties (A)
6	Welk Oplossing vind ik nu de beste?	Intuïtieve beslissing (A)

TOELINGTING:

IN DIT COMBINATIEMODEL VERTOUMT DE BEESLISSER ZOWEL OP DE AUTOMATISCHE PROCESSEN (A) VAN ZIJN INTUÏTIE EN WENDT HIJ OOK GECONTROLEERDER STRATEGIEËN (S) VAN ZIJN VERSTAND.

Tabel 1:

te kunnen beslissen. Het model biedt een tegenwicht tegen het advies van de heersende beslissingswetenschap die altijd het verstand heeft geprezen en de gemoedsaandoening, de intuïtie, zwart heeft gemaakt.

De beslissing bestaat in de Potential of Decision Making Toolbox uit zes afzonderlijke stappen. Daarna volgt een testfase, waarin het besluit nog een keer onderzocht wordt op waarnemingsfouten en

andere mentale voetangels. In de derde en laatste fase moet de beslisser zijn besluit nog een keer consolideren. Daarbij moet hij de redenen voor zijn beslissing identificeren om die, indien nodig, tegenover anderen te kunnen rechtvaardigen. Ik zal het model hieronder stapsgewijs nader beschrijven aan de hand van een voorbeeld (zie ook de tabel).

Stap 1: Maak een probleemschets.

De bedoeling van deze oefening is om alle ervaringskenmerken uit de open en verborgen schuiflades van je geest op te diepen en naar het werkgeheugen over te brengen. Dit proces noemen psychologen 'priming'. Je brengt als het ware je geest in de stemming om zich bezig te houden met bijvoorbeeld de vraag: 'Hoe ga ik de besluitvorming omtrent IT-projecten verbeteren?'. Eerst spreek je hardop uit wat er allemaal in je opkomt. Vervolgens schrijf je dat op en pas langzamerhand vul je dat aan met argumenten die je te binnen schieten als je er langer over nadent. Zo krijgt zowel de intuïtie als de ratio een stem. In dit voorbeeld zou op basis van de probleemschets spontaan vastgesteld kunnen worden: 'De besluitvorming omtrent IT-project verloopt niet goed, omdat deze te moeizaam tot stand komt en te langzaam verloopt.'

Stap 2: Schiet mij spontaan een oplossing te binnen?

Met deze vraag plaats je jezelf kunstmatig onder tijdsdruk en probeer je een intuïtief antwoord uit je onderbewuste naar boven te halen. Alle ervaringen die je al opgedaan hebt bij eerdere vergelijkbare problemen zullen binnenstromen, evenals argumenten die je van anderen hebt gehoord. Het antwoord vanuit je onderbuik zou kunnen luiden: 'Richt een deelportfolio in'.

Stap 3: Bepaal de doelen van je beslissingen.

Wat wil je met jouw beslissingen bereiken? Hier mag je in alle rust en intensief over nadenken. Je mag lijstjes opstellen en misschien wil je de verschillende argumenten wel hiërarchisch ordenen. Bijvoorbeeld: Besluiten omtrent IT-projecten moeten sneller worden genomen, maar de besluiten moet breed gedragen blijven en er mag geen extra bureaucratie ontstaan.

Stap 4: Leg handelingsalternatieven vast.

Dit is een taak voor het verstand. Je moet streven naar twee doelen. Ten eerste moet je een zo uitgebreid mogelijke zoektocht starten en zoveel mogelijk alternatieven ontdekken. Kijk daarbij verder dan je neus lang is en denk

out-of-the-box. Tegelijkertijd – en dat klinkt in eerst instantie tegenstrijdig – mag je het werkgeheugen van jouw brein niet laten crashen door deze met te veel alternatieven te laten werken. Na een aanvankelijk zeer

uitgebreide zoektocht uit de vele alternatieven moet je er dus een paar selecteren. In het kader van ons voorbeeld: Directeur X staat een extra programma voor en in de literatuur wordt een deelportfolio aangeraden.

INTUÏTIE EN RATIO SYNERGETISCH INZETTEN!

Stap 5: Kies de meest kansrijke oplossingen.

Je moet uit de handelingsalternatieven die oplossingen kiezen die de meeste kans op succes beloven. Dit is een koningsdiscipline van de intuïtie, waarbij je kan terugrijpen op de vele ervaringen die je bij eerdere beslissingen hebt verzameld.

Stap 6: Afstand nemen en opnieuw kiezen.

Met deze laatste stap krijgt de intuïtie nog een keer een groot optreden. Je neemt even afstand, bij voorkeur letterlijk en figuurlijk, van wat je tot nu toe allemaal hebt gedaan en vraagt je opnieuw af welke oplossing je de beste vindt. Wat je als eerste te binnen schiet, schrijf je snel op. Pas daarna haal je je nog een keer de belangrijkste argumenten voor de geest en legt die naast je intuïtieve beslissing. De truc is in dit geval om erachter te komen welke keuze het beste aanvoelt. Met deze keuze is de mens namelijk het meest tevreden, zelfs als deze objectief gezien misschien niet de meest optimale is.

TOT SLOT

Intuïtie en ratio synergetisch inzetten, is een kunst. Sommigen zullen beweren dat je dit niet kunt leren. Van echte kunstenaars kunnen wij echter leren dat alle succesvolle kunst het resultaat is van zowel aanleg/talent als inspanning. Aanleg en talent zijn nodig, maar inspanning is voor negentig procent verantwoordelijk voor het succes. Er is dus hoop voor ons normale stervelingen. Degenen die hun intuïtie verder willen cultiveren, zijn gebaat bij de onderstaande literatuurlijst. Met name 'Blink' van Malcom Gladwell is een juweeltje. <

LITERATUURLIJST

Csikszentmihaly, M., Flow, 1999
Dalai Lama & Muzzenberg, L. van den, De weg van de leider, 2008
Gladwell, M., Blink, 2005
Goleman, D., Emotionele Intelligentie, 1996
Goleman, D., Sociale intelligentie, 2007
Kapleau, P., The Three Pillars of Zen, 1965
Langenberg, van den, D., Forecasting, 2001
Martiny, A., Zesde Zintuig, 2000
McKenna, P., Instant Confidence, 2006
Mersino, A., Emotional Intelligence for Project Managers, 2007
Pink, D.H., A Whole New Mind, 2005
PPM.pagina.nl
Traufetter, G., Intuïtie, 2007